

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA

MARCO AURÉLIO LONGO

**EMPREENDEDORISMO:**

PLANO DE NEGÓCIOS PARA SAMATEX LTDA

FLORIANÓPOLIS

2007

MARCO AURÉLIO LONGO

**EMPREENDEADORISMO:**  
**PLANO DE NEGÓCIOS PARA SAMATEX LTDA**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao curso de graduação em Administração da Universidade Federal de Santa Catarina como requisito parcial à obtenção do grau de Bacharel em Administração.

Orientador: Prof. Nilo Otani

FLORIANÓPOLIS

2007

MARCO AURÉLIO LONGO

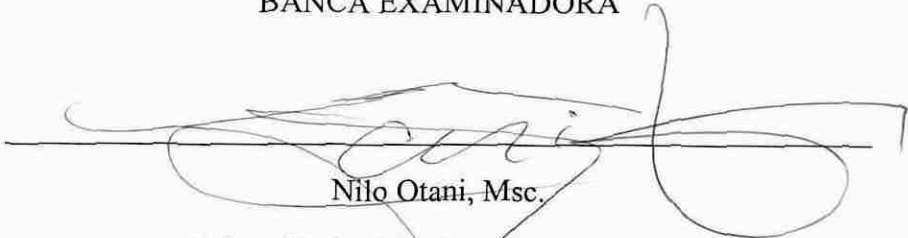
**EMPREENDEDORISMO:**  
**PLANO DE NEGÓCIOS PARA SAMATEX LTDA**

Este trabalho de conclusão de curso foi julgado adequado à obtenção do grau de Bacharel em Administração e aprovada em sua forma final pelo Curso de Graduação em Administração da Universidade Federal de Santa Catarina.

Florianópolis - SC, 20 de julho de 2007.

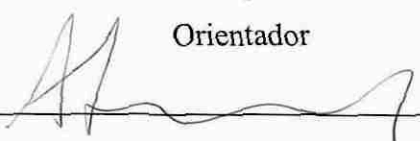
*Prof. Dr. Rudimar A. da Rocha*  
Coordenador de Estágios CAD-UFSC  
nº 023/CAD/2006

BANCA EXAMINADORA

  
Nilo Otani, Msc.

Universidade Federal de Santa Catarina

Orientador

  
Alessandra de L. Jacobsen, Dra.

Universidade Federal de Santa Catarina

Examinador

  
Rolf Hermann Erdmann, Dr.

Universidade Federal de Santa Catarina

Examinador

Aos meus pais



## AGRADECIMENTOS

Ao grande arquiteto do universo, por toda sua criação, por toda força e sabedoria depositada em nós habitantes deste paraíso. Agradeço a você por ter me guiado por este caminho repleto de obstáculos, porém com muitos objetivos a alcançar, entre eles a realização profissional.

Aos meus pais César Arnaldo Longo e Rosélis Gonzaga Longo que incentivam e apostam em minha educação e em minha capacidade.

Aos meus irmãos, por mostrar que mesmo sob os olhos dos meus pais um dia deveria dar meus próprios passos. Obrigado por poder contar com vocês. Ao Uly que faz parte da minha família e que contribui para nossa felicidade.

A Universidade Federal de Santa Catarina por proporcionar os momentos mais felizes da minha vida, além de dispor de uma excelente estrutura para que eu pudesse buscar o conhecimento e me tornar um profissional.

Aos professores que me educaram, ensinaram e fizeram acreditar que sempre haverá uma luz no fim do túnel, basta procurar.

Um agradecimento especial ao professor Nilo Otani que me orientou e me estimulou a realizar este trabalho.

Aos amigos, da universidade ou não, que acompanharam esta batalha desde o seu início. Em especial aos amigos Fernando Pintarelli, Jens, Théo, Juliana, Carlos Frech, Bruno Vechi, Moacir e Nicolau, Caio, Duzera, Renato, Marcelo, Paloma, Priscila, Toff, Pedrini, Sônego, Bruno Cunha, Chico, Gugui e irmãos DeMolay. A minha namorada Andressa Bauer pelo apoio e pela infinita compreensão na espera pelo final deste trabalho.

A empresa Macedo Agroindustrial Ltda, por apostar em minha capacidade e por dispor de sua estrutura para intermináveis estudos e análises estatísticas. Em especial a Joster Natasha Ferreira de Macedo ao Ivan César Machado e a todos os amigos e companheiros de trabalho que me aturaram e que me aturam nos dias de trabalho.

"Uma empresa sem Estratégia é como um avião voando em plena tempestade, jogando para cima e para baixo, açoitado pelo vento, perdido entre relâmpagos. Se os relâmpagos ou os ventos não o destruírem, simplesmente ficará sem combustível."

Alvin Toffler

## RESUMO

LONGO, MARCO AURÉLIO. **Empreendedorismo: plano de negócios para Samatex Ltda.** Florianópolis, 2007. 108 p. Trabalho de conclusão de curso (Graduação em Administração de Empresas), Universidade Federal de Santa Catarina.

Este trabalho tem como objetivo elaborar um plano de negócio para a Samatex Ltda. Empresa de pequeno porte que atua no setor têxtil, mais especificamente com confecção de peças para o vestuário. A justificativa para a realização do estudo se deu principalmente pela utilidade do modelo para posterior aplicação na empresa. No que se refere à metodologia o estudo se caracteriza como tendo fins exploratórios e descritivos, e sendo um estudo de caso. O referencial teórico reuniu principais pensamentos acerca da administração, da inovação, do empreendedorismo, da definição de estratégia e das estratégias competitivas e do plano de negócio. A orientação estratégica adotada pela empresa atualmente é baseada no empreendedorismo de seu fundador, direcionado para liderança de custo, porém o seu crescimento vem estimulando discussões de deficiências e possíveis mudanças para adequação da empresa. A análise dos indicadores financeiros indica que a empresa possui índices de liquidez crescentes, aumentando assim sua capacidade de cumprir com seus compromissos financeiros de curto prazo. Seu índice de atividade também é crescente, aumentando sua eficiência operacional e seu índice de endividamento se justifica pelo aumento de investimentos no imobilizado. A definição de uma estratégia, a adoção de ferramentas gerenciais e a descentralização das responsabilidades foram apontadas como possíveis sugestões.

**Palavras-chave:** Empreendedorismo, estratégia, plano de negócio.

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - A roda da estratégia competitiva .....	56
Figura 2 - Contexto em que a estratégia competitiva é formulada.....	57
Figura 3 - Forças que dirigem a concorrência na Indústria.....	58
Figura 4 - Três estratégias genéricas.....	60
Figura 5 - Maiores armadilhas no gerenciamento de pequenas empresas .....	63
Figura 6 - Cadeia de produção têxtil.....	82

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Critérios para avaliar oportunidades .....	26
Tabela 2 - Taxa de Mortalidade por região no Brasil (Período: de 2000 a 2002).....	62
Tabela 3 - Investimento para o cumprimento do plano operacional 2007.....	81
Tabela 4 - Exportações Têxteis em Quantidade: 1990-2002 (em toneladas).....	85
Tabela 5 - Exportações Têxteis em Valores: 1990-2002 (em US\$ mil).....	85
Tabela 6 - Importações Têxteis em Valores: 1990-2002 (em US\$ mil).....	86
Tabela 7 - Importações Têxteis em Valores: 1990-2002 (em US\$ mil).....	86
Tabela 8 - Saldo da Balança Comercial por Segmento (em US\$ mil) .....	86

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - A matriz SWOT .....	77
Quadro 2 - Principais tecnologias e equipamentos do segmento de confecção .....	88

## SUMÁRIO

<b>RESUMO</b> .....	v
<b>LISTA DE FIGURAS</b> .....	vi
<b>LISTA DE TABELAS</b> .....	vii
<b>LISTA DE QUADROS</b> .....	viii
 <b>1 INTRODUÇÃO</b> .....	 11
<b>1.1 Objetivos</b> .....	12
1.1.1 Objetivo geral .....	12
1.1.2 Objetivos específicos .....	12
<b>1.2 Justificativa</b> .....	13
<b>1.3 Estrutura do trabalho</b> .....	14
 <b>2 REFERENCIAL TEÓRICO</b> .....	 15
<b>2.1 A administração – Visão de Drucker 1984</b> .....	15
2.1.1 Concentrar-se nas oportunidades .....	17
2.1.2 A organização inovadora .....	17
<b>2.2 Empreendedorismo</b> .....	19
2.2.1 Histórico .....	19
2.2.2 Empreendedorismo no Brasil .....	22
<b>2.3 Inovação e empreendedorismo - Visão de Dornelas</b> .....	22
2.3.1 Diferenciando idéias de oportunidades .....	22
2.3.2 Idéia certa no momento certo .....	23
2.3.3 Experiência no ramo como diferencial .....	24
2.3.4 Fonte de novas idéias .....	24
2.3.5 Avaliando uma boa oportunidade .....	25
2.3.5.1 Mercado .....	27
2.3.5.2 Análise Econômica .....	27
2.3.5.3 Vantagens Competitivas .....	28
2.3.5.4 Equipe Gerencial .....	28
2.3.5.5 Critérios Pessoais .....	29
<b>2.4 Inovação e empreendedorismo – Visão de Drucker 1986</b> .....	29
2.4.1 Empreendimento sistemático .....	29
2.4.2 A inovação deliberada e as sete fontes de oportunidade inovadora .....	31
2.4.3 A idéia brilhante .....	38
2.4.4 Princípios de inovação .....	39
2.4.5 A prática empreendedora .....	41
2.4.6 Administração empreendedora .....	41
2.4.7 A empresa empreendedora .....	42
<b>2.5 Análise do ambiente externo</b> .....	43
<b>2.6 Análise do ambiente interno</b> .....	50
<b>2.7 Contexto e definição de estratégia – Visão de Porter</b> .....	55
2.7.1 Estratégias competitivas genéricas .....	59
2.7.1.1 Liderança no custo total .....	60
2.7.1.2 Diferenciação .....	61
2.7.1.3 Enfoque .....	62
<b>2.8 O plano de negócio</b> .....	62
2.8.1 A importância do plano de negócio .....	64

2.8.2 Estrutura do plano de negócio .....	65
<b>3 METODOLOGIA .....</b>	<b>67</b>
3.1 Tipo de pesquisa .....	67
3.2 Métodos de pesquisa .....	67
3.3 Coleta de dados .....	69
<b>4 POSICIONAMENTO ESTRATÉGICO .....</b>	<b>70</b>
<b>5 PLANO DE NEGÓCIO .....</b>	<b>71</b>
5.1 Sumário executivo .....	71
5.2 Análise Estratégica .....	72
5.2.1 Definição da missão e da visão da empresa .....	72
5.2.2 Análise de SWOT .....	73
5.2.2.1 Forças .....	73
5.2.2.2 Fraquezas .....	74
5.2.2.3 Oportunidades .....	75
5.2.2.4 Ameaças .....	76
5.2.3 Objetivos e metas do negócio .....	77
5.3 Descrição da Empresa .....	78
5.4 Produtos e serviços .....	80
5.5 Plano operacional .....	81
5.6 Plano de recursos humanos .....	81
5.7 Análise de Mercado .....	82
5.7.1 Mercado .....	83
5.7.2 Exportação .....	84
5.7.3 Importação .....	85
5.7.4 Balança Comercial .....	86
5.7.5 Mudanças tecnológicas .....	87
5.8 Estratégia de marketing .....	89
5.9 Análise financeira .....	89
5.9.1 Balanço patrimonial .....	90
5.9.2 Índices financeiros .....	93
5.9.2.1 Índice de liquidez .....	93
5.9.2.2 Índice de atividade .....	95
5.9.2.3 Índice de endividamento .....	95
5.9.2.4 Índices de lucratividade .....	96
<b>6 CONSIDERAÇÕES FINAIS .....</b>	<b>98</b>
6.1 Recomendações .....	99
<b>REFERÊNCIAS .....</b>	<b>100</b>
<b>ANEXO A – Lei nº 9.841-99 .....</b>	<b>102</b>



## 1 INTRODUÇÃO

De acordo com o SEBRAE (2007), empreendedor é o indivíduo que possui ou busca desenvolver uma atitude de inquietação, ousadia e pró-atividade na relação com o mundo. Essa atitude é condicionada por características pessoais, pela cultura e pelo ambiente, que favorece a interferência criativa e realizadora, no meio, em busca de ganhos econômicos e sociais. “O empreendedor é aquele que destrói a ordem econômica existente pela introdução de novos produtos e serviços, pela criação de novas formas de organização ou pela exploração de novos recursos materiais.” (SCHUMPETER, 1949 apud DORNELAS, 2005, p. 39).

“O Brasil está sentado em cima de uma das maiores riquezas naturais do mundo ainda relativamente pouco explorada: o potencial empreendedor dos brasileiros” (FILION apud SEBRAE, 2007)

A Samatex é uma empresa sediada em Benedito Novo, que atua desde abril de 2000 na terceirização da produção de grandes indústrias têxteis da região do Vale do Itajaí. Sua atividade é caracterizada como uma facção que presta o serviço de costura de peças do vestuário adulto e infantil, bem como a revisão e embalagem destes produtos.

Seu mercado de atuação está voltado para a confecção, visto que as empresas possuem o interesse em agregar valor à produção que hoje é exportada como um *commodity* (é uma referência aos produtos em estado bruto ou com pequeno grau de industrialização, de qualidade quase uniforme, produzidos em grandes quantidades e por diferentes produtores).

Com visão empreendedora e acessível às mudanças, a administração da empresa busca cada vez mais atender o mercado com qualidade, especializando-se na prestação de serviços e reinvestindo seu capital em tecnologia capaz de aumentar a produtividade.

A empresa é familiar e administrada pela sócia e fundadora. O crescimento da empresa assim como as exigências de seus principais parceiros de produção traz a necessidade de uma melhor profissionalização, para que a empresa possa fornecer ao mercado a excelência em prestação de serviços e diferenciais competitivos.

Atualmente a empresa não possui uma estratégia de administração definida formalmente, apesar de possuí-la de forma intuitiva na mente da administradora. A ausência de uma definição concreta da estratégia organizacional caracteriza um risco muito grande para a continuidade desta organização.

Assim sendo, o plano de negócios pode ser utilizado como uma ferramenta para estruturar administrativamente a Samatex Ltda?

## **1.1 Objetivos**

Com o intuito de responder o problema de pesquisa, foram delimitados os objetivos a seguir.

### **1.1.1 Objetivo geral**

Elaborar um plano de negócio para a Samatex Ltda.

### **1.1.2 Objetivos específicos**

- a) Identificar a atual situação estratégica da Samatex Ltda, segundo o modelo de Porter;
- b) Caracterizar os aspectos concernentes à análise de SWOT da Samatex Ltda;
- c) Calcular os indicadores financeiros para conhecer a atual saúde financeira da empresa.

## 1.2 Justificativa

Para a escolha de um trabalho de pesquisa científica, três critérios devem ser atendidos. A pesquisa elaborada deve atender os critérios de importância, originalidade e viabilidade. (CASTRO, 1978 apud MATTAR, 2005).

Segundo Castro (1978 apud MATTAR, 2005) um tema é importante quando está ligado a uma questão que afete de alguma forma um segmento substancial da sociedade, ou quando se refere a uma questão teórica que necessita de estudo continuado, ou ainda quando se trata de um tema novo, teórico ou prático, com potencial de afetar ou interessar muita gente. Dentro deste conceito, o estudo se mostra de grande importância prática, pois poderá ser adotado e aperfeiçoado pela empresa analisada, além de fornecer a empresa informações capazes de auxiliá-la para o futuro.

Para o acadêmico a importância está voltada à formação profissional, no processo de desenvolvimento de uma visão crítica e analítica, levando em consideração a iniciação da prática administrativa que permite a aplicação das teorias estudadas no decorrer do curso e também de literaturas de apoio à realidade de uma organização.

Sobre a originalidade, o autor afirma que “um tema original é aquele cujos resultados têm potencial de nos surpreender” (CASTRO, 1978 apud MATTAR, 2005, p. 57). Considera-se a originalidade deste trabalho pelo fato de existirem estudos semelhantes, porém aplicados a grandes empresas do setor, deixando de considerar as particularidades das pequenas empresas.

Quanto ao critério de viabilidade, neste trabalho é atendido através da reunião de recursos disponíveis e, conseqüentemente, da constatação de que seria possível a realização da pesquisa. Esses recursos, Castro (apud MATTAR, 2005, p. 58) aponta como sendo os financeiros, os prazos de realização da pesquisa, a competência dos pesquisadores, a disponibilidade de informações e a teorização a respeito do assunto. Sendo assim, pode-se afirmar que o estudo é viável, pois os dispêndios financeiros para sua realização não são significativos e o acesso às informações é livre ao acadêmico, permitindo desta forma o levantamento dos dados com baixo custo e atendendo aos prazos de realização da pesquisa.

### **1.3 Estrutura do trabalho**

Inicialmente o trabalho apresenta um resgate de conceitos relevantes para sua execução, contando com uma abordagem sobre a administração, a inovação, empreendedorismo, administração estratégica e o plano de negócio.

Após apresenta-se a Metodologia utilizada, passando-se para a análise do posicionamento estratégico da empresa e elaboração do plano de negócio.

Por último, finaliza-se com as considerações finais, resgatando o problema de pesquisa e seus objetivos. E por fim, apresentam-se recomendações para estudos futuros.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

Estudar a organização é cada vez mais necessário para que se possa entender as constantes modificações na sua estrutura e no ambiente em que está inserida. Para que se possa fazer um levantamento da organização é necessário que as informações coletadas estejam fundamentadas e é desta forma que segue o estudo sobre a Samatex Ltda.

### 2.1 A administração – Visão de Drucker 1984

Para Drucker (1984), quem dirige deve sempre administrar, conduzir e melhorar o que existe e se conhece. Ele precisa ser também empreendedor. Deve transferir recursos das áreas que apresentam resultados baixos ou decrescentes para áreas que apresentam resultados elevados ou crescentes. Deve descartar-se do passado e tornar obsoleto aquilo que já exista e se conheça. Deve criar o amanhã.

Na empresa em funcionamento, segundo Drucker (1984) há marcadores, tecnologias, produtos e serviços. As instalações e equipamentos estão em seus lugares. Investiu-se capital que deve ser aproveitado. Empregou-se gente que está efetuando os respectivos serviços, e assim por diante. A administração do dirigente é no sentido de aproveitar estes recursos ao máximo. Isso significa eficiência, ou seja, fazer melhor aquilo que já está sendo feito. Significa concentrar a atenção nas despesas. Entretanto, a procura do ótimo deve concentrar-se na eficácia, nas oportunidades de produzir receitas, de criar mercados e alterar as características econômicas dos produtos e mercados atuais. A eficácia não pergunta: “Como faremos melhor isso ou aquilo?”. Ela pergunta: “Que produtos geram resultados econômicos extraordinários ou são capazes de gerá-los? Quais os mercados e/ou usos finais são capazes de produzi-los?” E depois pergunta mais: “A quais resultados devem, portanto, serem destinados os recursos e os esforços da empresa, para que produzam resultados extraordinários em vez de ordinários, que são tudo que a eficiência tem a oportunidade de produzir?”.

Naturalmente, é importante a eficiência. Até a mais sadia das empresas, aquela que consegue a maior eficácia, pode muito bem morrer por falta de eficiência. Mas nem mesmo a

mais eficiente das empresas poderá sobreviver, e muito menos ser bem sucedida, se for eficiente em fazer as coisas erradas, isto é, se lhe faltar eficácia. Nenhum volume de eficiência poderá fazer sobreviver, hoje, uma fábrica de chicotes para carruagens.

A eficácia é a base do êxito; a eficiência é a condição mínima para a sobrevivência, uma vez conseguido o êxito. A eficiência cuida de fazer as coisas corretamente; a eficácia, de fazer as coisas corretas.

A primeira atividade de administração que cabe ao dirigente, portanto, é conferir eficácia a um grupo muito pequeno de atividades compensadoras, capazes de apresentá-la. Ao mesmo tempo, o dirigente deve neutralizar a grande quantidade de transações ordinárias, que por mais bem executadas que sejam não produzirão resultados extraordinariamente bons.

A segunda tarefa de administração é fazer a empresa chegar sempre mais perto da realização plena de seu potencial. Até as empresas mais bem sucedidas operam dentro de um coeficiente que se apresenta baixo em relação ao seu potencial.

Não há inovação nessa tarefa: na realidade, ela encara a empresa como é hoje, e pergunta: "Qual é o ótimo teórico? O quê nos impede de atingi-lo? Onde se encontram os fatores limitantes e restritivos que tolhem a empresa e a privem do pleno rendimento de seus recursos e esforços?".

Ao mesmo tempo, inerente à tarefa gerencial está o espírito do empreendedorismo: construir a empresa de amanhã. E inerente a este espírito, a inovação. Para construir a empresa de amanhã, parte da convicção de que ela é e deverá ser diferente. Mas necessariamente se parte também da empresa atual. Construir a empresa de amanhã não pode representar um lampejo de genialidade. Precisa-se de uma análise sistemática e de um trabalho exaustivo e rigoroso.

Alguém argumentará que o sucesso pode não ser permanente. Afinal de contas, as empresas são criações humanas desprovidas de permanência real. Mesmo as mais antigas são criações de séculos recentes. Mas para ser capaz de prestar a contribuição que deve a economia e à sociedade, a empresa deve continuar a existir além da pessoa ou da geração que a fundou. Perpetuar a empresa é tarefa básica que cabe ao espírito empreendedor. E a capacidade de consegui-lo pode muito bem contribuir o teste mais definitivo para sua administração.

### 2.1.1 Concentrar-se nas oportunidades

De acordo com Drucker (1984), a organização demonstrará elevado espírito de realização se estiver permanentemente voltada para as oportunidades, e não para os problemas. Ela sentirá o frêmito da emoção, a sensação do desafio e a satisfação da realização, quando suas energias se concentrarem na consecução dos resultados, ou seja, nas oportunidades que surjam.

Para Drucker (1984) a organização que se concentra em seus problemas está jogando sempre na defesa. É uma organização que se dá por satisfeita quando as coisas não pioram. Diante disso o autor destaca a importância de se aproveitarem as oportunidades, não esquecendo de transformá-las em resultados reais.

O autor conclui que a administração que deseja ver sua organização concentrar-se nas oportunidades exigirá que estas recebam prioridades entre os objetivos e metas de cada gerente e de cada profissional de carreira. “Quais são as oportunidades que, se bem aproveitadas, produzirão a maior repercussão e influência no desempenho e resultado da empresa e da unidade?”. Deve ser a primeira pergunta que todo gerente ou profissional de carreira faça ao preparar seu plano de trabalho e estudar seu próprio desempenho.

### 2.1.2 A organização inovadora

As direções de todas as empresas frisam a necessidade de inovar-se, mas poucas delas organizam estas atividades como tarefa distinta e importante. É certo que desde a segunda Guerra mundial a “pesquisa” entrou na moda. Muito dinheiro é a ela destinado. Em um grande número de empresas, porém, o resultado tem sido a introdução de melhorias e não das inovações propriamente ditas.

Ao iniciar-se a preocupação pela administração, nos primeiros anos deste século, a necessidade mais imperiosa era a de aprender a organizar, estruturar e dirigir a organização humana de grandes proporções que subitamente nascia. Até onde recebiam atenção, as organizações eram encaradas como serviço a parte, executado por alguém que trabalhava sozinho, o “inventor” do século XIX. Ou então elas eram vistas como tarefa predominantemente técnica, a de pesquisar.

Já no fim do século XIX constantemente se noticiava uma nova invenção, que quase de imediato levava ao surgimento de uma nova e importante atividade na área empresarial.



Em contraste com isto, nenhum setor verdadeiramente novo e importante fez sua aparição entre 1914 e o fim da década de 1950, quando os computadores finalmente se mostraram operacionais.

De 1870 a 1914, a geografia industrial mundial experimentava transformações muito rápidas. Mais ou menos a cada década, em média, aparecia uma nova área industrial básica: Estados Unidos e Alemanha entre 1960 e 1970, a Rússia ocidental e o Japão nos vinte anos seguintes e a Europa central por volta de 1900. Todavia, entre a Primeira e a Segunda Guerra Mundial, nenhuma nova área fazia seu ingresso no "clube industrial".

A necessidade de inovações sociais e políticas estão também, agora, tornando-se premente. A metrópole moderna precisa de novas formas de governo. O relacionamento entre o ser humano e o seu governo tem que ser repensado e reestruturado.

De agora em diante, portanto, será preciso inovar o interior das organizações existentes. As grandes empresas e entidades públicas de prestação de serviços precisarão fazer-se cada vez mais capazes de organizar a si mesmas tanto para a administração como para as inovações.

A empresa já em funcionamento, em época que exija inovação, que não se mostre capaz de consegui-la está fadada ao declínio e a morte. E a administração que, em um período desses, não saiba dirigir suas inovações será incompetente e não estará mostrando a altura do papel que lhe cabe. Gerir as inovações cada vez mais se apresentará como desafio a administração e como teste para a sua competência.

As organizações inovadoras não se limitam às empresas. A capacidade de inovação da organização depende mais de sua administração do que do setor a que pertença, do seu tamanho ou idade, e muito menos da cultura e da tradição dos países. O que as torna inovadoras é a capacidade de, com rapidez, conseguir produzir e colocar no mercado seus novos projetos e modelos. Vê-se de alguma forma que a organização inovadora fomenta o espírito inovador e cria o hábito de inovar. No início da existência de tais organizações, poder-se-á encontrar alguma pessoa que tenha mostrado grande capacidade de inovação. É possível que ela tenha conseguido ao seu redor uma organização capacitada a transformar suas novas idéias e invenções em uma realidade empresarial vitoriosa.

A organização inovadora consegue fazê-lo como organização, isto é, como grupo humano organizado de modo a alcançar inovações constantes e produtivas. Essas várias organizações inovadoras são muito diferentes em suas estruturas, seus ramos, suas características e mesmo nas filosofias de organização e administração que adotam. Mas todas elas apresentam certas características em comum:



1. As organizações inovadoras sabem o que significa “inovar”;
2. As organizações inovadoras entendem a dinâmica da inovação;
3. Elas possuem uma estratégia para a inovação;
4. Elas sabem que as inovações requerem objetivos, metas e medições que sejam diferentes dos objetivos, metas e objetivos das organizações dirigidas da forma tradicional, e que sejam apropriadas a dinâmica das inovações;
5. Nas organizações inovadoras, o papel que cabe à direção e a postura que ela toma são outros;
6. A organização inovadora é estruturada e montada diferentemente da organização dirigida à moda tradicional.

## 2.2 Empreendedorismo

Empreendedorismo, é o envolvimento de pessoas e processos que, em conjunto, levam à transformação de idéias em oportunidades. (DORNELAS, 2005). A perfeita implementação destas oportunidades leva a criação de negócios de sucesso.

### 2.2.1 Histórico

A palavra empreendedor (*entrepreneur*) tem origem francesa e quer dizer aquele que assume riscos e começa algo novo. (DORNELAS, 2005).

De acordo com Hisrich (apud DORNELAS 2005) Marco Polo é citado como um dos primeiros empreendedores da história ao tentar estabelecer uma rota comercial para o oriente. Como empreendedor, Marco Pólo assinou um contrato com um homem que possuía dinheiro (hoje conhecido como capitalista) para vender as mercadorias deste. Um contrato comum na época oferecia um empréstimo para o comerciante aventureiro a uma taxa de 22,5%, incluindo seguro. Quando o comerciante aventureiro era bem-sucedido na venda das mercadorias e completava a viagem, os lucros eram divididos, cabendo ao capitalista a maior parte (até 75%), enquanto o comerciante aventureiro ficava com os 25% restantes. O

capitalista da época era alguém que assumia riscos de forma passiva enquanto que o aventureiro empreendedor assumia papel ativo, correndo todos os riscos físicos e emocionais.

Dornelas (2005) complementa que o termo empreendedor foi utilizado para definir aquele que gerenciava grandes projetos de produção na idade média. Esse indivíduo não assumia grandes riscos, e apenas gerenciava os projetos, utilizando os recursos disponíveis, geralmente provenientes do governo do país. Um típico empreendedor da Idade Média era o clérigo – pessoa encarregada de obras arquitetônicas, como castelos e fortificações, prédios públicos, abadias e catedrais.

Richard Cantillon, importante escritor e economista do século XVII, foi considerado por muitos como um dos criadores do termo empreendedorismo, tendo sido um dos primeiros a diferenciar o empreendedor – aquele que assumia riscos – do capitalista – aquele que fornecia o capital (DORNELAS, 2005). Foi nesta época, segundo o autor, que ocorreram os primeiros indícios entre assumir riscos e empreendedorismo, em que o empreendedor estabelecia um acordo contratual com o governo para realizar algum serviço ou fornecer produtos. Como os preços eram fixados, qualquer lucro ou prejuízo eram exclusividades do empreendedor.

Cantillon descreveu o empreendedor, como alguém que corria riscos, através da observação dos comerciantes, fazendeiros, artesãos e outros proprietários individuais “compram a um preço certo e vendem a um preço incerto, portanto operam com risco” (HISRIC, 2004, p. 28). Mais tarde, por volta de 1765 é que o termo passou a ser designado a estas pessoas e também a outros aventureiros como, construtores de pontes, empreiteiros de estradas e até arquitetos. Dornelas (2005) cita, também, que por volta do século XVIII o capitalista e o empreendedor foram finalmente diferenciados. Thomas Edison, pesquisador da eletricidade e química, somente pôde desenvolver seus experimentos com o auxílio de investidores, os quais financiavam seus projetos. Thomas Edison era usuário de capital (empreendedor), e não fornecedor (investidor de risco). Um investidor de risco é um administrador profissional do dinheiro que faz investimentos de risco a partir de um determinado valor de capital próprio para com isso obter uma alta taxa de retorno sobre o investimento.

Por volta de 1800, o economista francês Jean Batist Say utilizou novamente o termo empreendedor em seu livro *Tratado de Economia Política*. O empreendedor definido por Say apud Drucker (1987, p. 27) é o responsável por “reunir todos os fatores de produção e descobrir no valor dos produtos a reorganização de todo capital que ele emprega, o valor dos salários, o juro, o aluguel que ele paga, bem como os lucros que lhe pertencem”. O mesmo

autor apresentou alguns requisitos necessários para ser empreendedor como: julgamento, perseverança e um conhecimento sobre o mundo, assim como, sobre os negócios. Deveria também, segundo ele, possuir a arte da superintendência e da administração.

Contudo, foi a Inglaterra o país que mais dedicou esforços para definir explicitamente a função do empreendedor no desenvolvimento econômico. Dentre os ilustres teóricos que ofereceram uma grande contribuição para o entendimento do fenômeno do empreendedorismo ressalta-se, Adam Smith e Alfred Marshall.

Adam Smith caracterizou o empreendedor como um proprietário capitalista, um fornecedor de capital e, ao mesmo tempo, um administrador que se interpõe entre o trabalhador e o consumidor. O conceito de Smith refletia uma tendência da época de considerar-se o empreendedor como alguém que visava somente produzir dinheiro.

Entretanto, o empreendedor foi descrito pelo economista inglês Alfred Marshall como alguém que se aventura e assume riscos, que reúne capital e o trabalho requerido para o negócio e supervisiona seus mínimos detalhes, caracterizando-se pela convivência com o risco, a inovação e a gerência do negócio.

Ao final do século XIX e início do século XX, os empreendedores foram freqüentemente confundidos com os gerentes ou administradores, vigorando esta concepção sob o enfoque econômico até os dias atuais, sendo os empreendedores definidos como aqueles que organizam a empresa, pagam os empregados, planejam, dirigem e controlam as ações desenvolvidas na organização, mas sempre a serviço do capitalismo. Para Dornelas, todos os empreendedores necessariamente devem ser bons administradores, para obter sucesso, no entanto nem todo bom administrador é um bom empreendedor.

Dornelas (2005) afirma que no século XX ocorreu a maioria das invenções que revolucionaram a vida das pessoas. Estas invenções surgiram em curtos períodos de tempo após varias transformações ocorridas no mundo. Geralmente estas invenções são frutos de inovação, de algo inédito ou de melhorias realizadas no que existia. Por trás destas invenções, existem pessoas ou equipes de pessoas com características especiais que são visionárias, questionam, arriscam, querem algo diferente, fazem algo acontecer e empreendem. Os empreendedores são pessoas diferenciadas, que possuem motivação singular, apaixonadas pelo que fazem não se contentam em ser mais um na multidão, querem ser reconhecidas e admiradas, referenciadas e imitadas, querem deixar um legado (DORNELAS 2005).

### 2.2.2 Empreendedorismo no Brasil

De acordo com Dornelas (2005) o empreendedorismo no Brasil se dá a partir do ano de 1990, quando entidades como SEBRAE (Serviço Brasileiro de Apoio às Pequenas e Médias Indústrias) e Softex (Sociedade Brasileira para Exportação de Software) foram criadas. Antes disso, devido à situação político-econômica do país não se viam surgir novas empresas.

Outra dificuldade, enfrentada pelo empreendedor, era encontrar informações para auxiliá-lo na jornada empreendedora. Um dos objetivos do SEBRAE foi justamente este: dar ao pequeno empresariado brasileiro todo o suporte que precisa para iniciar a sua empresa. Além de programas como o SEBRAE e a Softex foram criados outros, como as incubadoras de empresas, a fim de difundir a idéia do empreendedorismo.

## 2.3 Inovação e empreendedorismo - Visão de Dornelas

De acordo com Dornelas (2005) o empreendedorismo pode ser caracterizado como o envolvimento de pessoas e processos que, em conjunto, levam à transformação de idéias em oportunidades.

### 2.3.1 Diferenciando idéias de oportunidades

Dornelas (2005), não diferencia uma idéia pelo fato de ser ou não única. O que importa é como o empreendedor utiliza as suas idéias, inéditas ou não, de forma a transformá-la em um produto ou serviço que faça sua empresa crescer. As oportunidades é que geralmente são únicas, pois o empreendedor pode ficar vários anos sem observar e aproveitar uma oportunidade de desenvolver um novo produto, ganhar um novo mercado e estabelecer uma parceria que o diferencie dos outros concorrentes.

O autor destaca ainda a importância de que o empreendedor teste sua idéia ou conceitos de negócio junto a clientes em potencial, empreendedores mais experientes (conselheiros), amigos próximos, antes que a paixão pela idéia cegue sua visão analítica de negócio. Afirmar também que uma idéia sozinha, em empreendedorismo, não vale nada, elas surgem diariamente. O que importa é saber desenvolvê-las, implementá-las e construir um negócio de sucesso. Uma idéia isolada não tem valor se não for transformada em algo viável de implementar, visando atender a um público-alvo que faz parte de um nicho de mercado mal explorado. Isso é detectar uma oportunidade.

Não significa que uma idéia revolucionária não seja capaz de dar início a empresas de sucesso. Mas isso só acontece quando o empreendedor por trás da idéia conhece o mercado onde está atuando, tem uma visão de negócio e sabe ser pragmático no momento adequado, identificando suas deficiências, protegendo sua idéia e conhecendo sua concorrência.

Dornelas (2005), afirma que quando as pessoas têm uma idéia que acreditam ser interessante e que podem transformar em um negócio de sucesso, estes devem perguntar a si mesmo e a seus sócios: Quais são os clientes que comprarão os produtos ou serviços da sua empresa? Qual o tamanho atual do mercado em reais e em número de clientes? Quem atende esses clientes atualmente, ou seja, quem são seus concorrentes? Para Dornelas (2005), quando estas pessoas não conseguirem responder a estas perguntas iniciais com dados concretos, eles tem apenas uma idéia e não uma oportunidade de mercado.

### 2.3.2 Idéia certa no momento certo

Outro fator que deve ser considerado, segundo Dornelas (2005) é o *timing* da idéia (momento em que a idéia foi gerada). Principalmente em empresas de base tecnológica, nas quais o ciclo de vida dos produtos é cada vez mais curto, exigindo ainda maior inovação e agilidade das empresas para se manterem competitivas no mercado. Existem, porém, alguns mercados que evoluem em menor velocidade que os de alta tecnologia e o que mais importa nestes casos é o serviço prestado aos seus clientes.

### 2.3.3 Experiência no ramo como diferencial

Para Dornelas (2005), um dos fatos que ocorrem com bastante frequência é o candidato a empreendedor ter uma idéia brilhante dirigida a um mercado que ele conhece muito pouco, um ramo no qual nunca atuou profissionalmente. As chances de sucesso neste caso são mínimas. Segundo o autor, o candidato deve criar negócios em áreas que conheça, que tenha alguma experiência, já trabalhou ou tem sócios que já trabalharam no ramo. Não deve arriscar tudo em negócios cuja dinâmica de mercado e forma de tocar a empresa se desconhece, só porque simpatiza com o assunto ou porque é uma área que pode ganhar muito dinheiro. Para o autor, os jovens empreendedores tendem a arriscar tudo por negócios de alto potencial de lucro, pois pensam que ganhar dinheiro é o objetivo principal, não importando o tipo de negócio. Quando ficam experientes percebem que estavam errados e que só serão bem sucedidos se atuarem em negócios que realmente gostem e que se sintam satisfeitos.

### 2.3.4 Fonte de novas idéias

Os empreendedores de sucesso, para Dornelas (2005), estão sempre atrás de novas idéias de negócios e de verdadeiras oportunidades de mercado, ficando atento a tudo o que acontece ao redor deles. São curiosos, questionadores, não aceitando as primeiras explicações dadas aos fatos ocorridos. Será que por isso são criativos e identificam mais oportunidades que as demais pessoas? Ou será que o fato de estarem em busca de novas oportunidades que os levam ao encontro das mesmas? Na verdade, de acordo com o autor, existe um pouco das duas. Novas idéias só surgem quando a mente da pessoa esta aberta para que isso ocorra, ou seja, quando se está preparado para novas experiências. Assim, qualquer fonte de inspiração pode ser um ponto de partida para novas idéias e para a identificação de novas oportunidades de mercado.

Para Dornelas (2005), informação é a base de novas idéias. Estar bem informado é o dever de qualquer empreendedor. Atualmente, a informação está ao alcance de qualquer pessoa, em diversas formas e veículos diferentes: televisão, rádio, revistas, jornais, livros, internet, outras pessoas, a própria empresa, fornecedores, compradores, entidades de classe, governos, entre outros. A grande dificuldade está em selecionar o que realmente importa. As



pessoas tendem a dar maior importância àquilo que mais gostam, excluindo ou não notando potenciais oportunidades em seções de jornais que não lêem, programas de televisão que não assistem, sites de internet que não acessam. Mas o empreendedor curioso e criativo sempre está a procura de novas oportunidades e atento ao que ocorre a sua volta.

Para o autor, apesar de existirem muitas fontes de informação, identificar uma oportunidade pode não ser fácil. Porém existem algumas dicas que auxiliam o empreendedor nessa tarefa. Uma das mais conhecidas formas de se estimular a criatividade e a geração de novas idéias é o método de *brainstorming*, que se baseia no fato das pessoas serem estimuladas a gerar novas idéias quando estão em grupo, reunidas com outras pessoas. Para não se perder, o grupo define algumas regras básicas, mas sempre evitando a crítica da idéia dos companheiros de equipe. Ao final, muita coisa não é aproveitada, mas geralmente surgem novas formas de se produzir um produto, soluções mais simples para um determinado problema, concepções de novos produtos.

Dornelas (2005) afirma que existem outras formas e técnicas para gerar idéias, mas um requisito básico é que o empreendedor tenha sua mente estimulada e esteja preparado e “atenado” para tudo o que ocorre no meio ambiente onde vive. Enfim, o que o empreendedor deve fazer para estimular sua criatividade e gerar novas idéias é observar tudo e todos, de forma dinâmica, sem se preocupar em primeiro momento, se uma idéia é viável ou não, ou seja, se ele tem uma boa oportunidade nas mãos.

### 2.3.5 Avaliando uma boa oportunidade

Dornelas (2005) afirma que antes de partir para análises estratégicas e financeiras detalhadas; definições de processo de produção; identificação de necessidades de recursos financeiros e pessoais; ou seja, antes da concepção de um plano de negócio completo, o empreendedor deve avaliar a oportunidade que tem em mãos, para evitar desperdício de tempo e recursos em uma idéia que também não agregue tanto valor ao negócio nascente ou já criado. Resumindo, o empreendedor deve focalizar a oportunidade correta, mas como identificar e selecionar a melhor oportunidade? De acordo com a tabela 1 apresentada a seguir qualquer oportunidade deve ser analisada de acordo com o mercado que irá atender, com o retorno econômico, com as vantagens competitivas que ela trará ao negócio, com a equipe que fará parte da formação do negócio e com o comprometimento do empreendedor.

**Tabela 1 - Critérios para avaliar oportunidades**

Critério	Estratificabilidade	
	Alto Potencial	Baixo Potencial
<b>Mercado</b>		
Necessidades do cliente	Identificadas, receptivas, atingíveis	Sem foco, leal a outros produtos
Valor gerado aos usuários	Alto	Baixo
Ciclo de vida do produto/serviço	Período que permite recuperar investimentos e obter lucro	Muito rápido e não permite recuperar investimentos e obter lucro
Estrutura do mercado	Competição não consolidada ou mercado emergente	Competição consolidada ou mercado maduro, ou ainda mercado em declínio
Tamanho do mercado	Vendas acima de R\$50 milhões anuais e poucos players	Desconhecido ou com vendas menores que R\$10 milhões anuais
Taxa de crescimento do mercado	30% a 50% ao ano ou mais	Menor que 10% ao ano ou decrescendo
Participação possível no mercado	Ser líder; 20% ou mais	Menor que 5%
<b>Análise econômica</b>		
Lucro depois de imposto	10% ou 15% ou mais com perspectiva duradoura	Menor que 5%, frágil
Tempo para:		
Ponto de equilíbrio	Menos de 2 anos	Mais de 3 anos
Fluxo de caixa positivo	Menos de 2 anos	Mais de 3 anos
Retorno potencial sobre o investimento	25% ao ano ou mais	15% a 20% ou menos
Necessidade de capital inicial	Baixa a moderada	Altos investimentos
<b>Vantagens competitivas</b>		
Custos fixos e variáveis:		
Produção	Menores	Maiores
Marketing	Menores	Maiores
Distribuição	Menores	Maiores
Grau de controle:		
Preços	Moderado a forte	Fraco
Custos	Moderado a forte	Fraco
Cadeia de fornecedores	Moderado a forte	Fraco
Cadeia de distribuição	Moderado a forte	Fraco
Barreiras de entrada:		
Alguma regulamentação a favor	Possui ou pode conseguir	Nenhuma
Vantagem Tecnológica	Possui ou pode conseguir	Nenhuma
Vantagem Contratual/legal	Possui ou pode conseguir	Nenhuma
Redes de contato estabelecidas	Bem desenvolvidas	Limitadas, inacessíveis
<b>Equipe Gerencial</b>		
Pessoas da equipe	Experientes, competência comprovada	Inexperientes, nunca dirigiram um negócio parecido
Formação das pessoas	Multidisciplinar; habilidades complementares	Todos com a mesma formação e característica
Envolvimento com o negócio	Paixão pelo que fazem	Apenas interesse financeiro (remuneração; benefícios etc.)

Fonte: Timmons, apud Dornelas (2005)



### 2.3.5.1 Mercado

Para Dornelas (2005), os mercados com maior potencial e que possam trazer escalabilidade (bom potencial de crescimento e boa capilaridade), são os mais atrativos para a criação de novos negócios, pois possibilitam o crescimento rápido na participação do produto ou serviço e o estabelecimento de uma marca forte, já que há demanda por parte dos consumidores. Uma estratégia certa pode colocar a empresa rapidamente à frente dos seus demais competidores, com seus produtos ou serviços sendo preferidos pelos clientes.

Deve-se atentar ainda para a estrutura desse mercado, mais especificamente para as seguintes características: o número de competidores; o potencial de compradores; as políticas de preços dos concorrentes.

### 2.3.5.2 Análise Econômica

Dornelas (2005), afirma que é importante que se faça uma criteriosa análise das reais possibilidades de retorno econômico do empreendimento, pois não adianta simplesmente ser líder de mercado se o retorno financeiro não compensar o esforço empreendido.

Normalmente, segundo Dornelas (2005) quando se analisa o retorno financeiro sobre o investimento deve-se tomar algumas referências comparativas para se chegar a conclusão de implementar, ou não o negócio. Nesses casos, toma-se como referência o mercado financeiro, onde atualmente podem-se obter retornos sem muito risco, da ordem de 15% anuais tranqüilamente no Brasil. Aí a decisão de investir em negócios que proporcionam retornos financeiros menores fica prejudicada, o que não significa dizer que o mercado sob análise é decadente.

Para Dornelas (2005), deve ser igualmente analisado o lucro final do empreendimento. Muitos negócios são criados em mercados de alta complexidade e até proporcionam receitas consideráveis, o que geralmente não significa altos lucros.

O autor, afirma ainda quando se fala de pontos de equilíbrio, fluxo de caixa positivo e prazo de retorno do investimento, para muitos pequenos empresários está se falando em conceitos muito complicados, mas não deveria ser assim. Esses conceitos são a base para a tomada de decisão quando se efetua uma análise de um empreendimento. Muitos empresários

até conseguem obter o ponto de equilíbrio. Para muitos, porém, falar em fluxo de caixa é o mesmo que falar em lucro, o que está errado. Um negócio pode estar dando lucro e falindo ao mesmo tempo. É que geralmente o empresariado tem uma visão pontual e momentânea da situação e não colocam em seus cálculos as saídas futuras de caixa para arcar com compromissos assumidos com fornecedores, bancos, folhas de pagamento, dentre outros. Então ao analisar o saldo de caixa no banco, imagina que o negócio está sendo lucrativo. Deve-se considerar ainda que o fluxo de caixa positivo só ocorrerá quando a empresa retornar o investimento inicial e estiver andando com as “próprias pernas”, ou seja, quando a empresa puder evoluir sem a necessidade de reinvestimentos externos maciços.

#### 2.3.5.3 Vantagens Competitivas

Para Dornelas (2005), vantagens competitivas estão necessariamente ligadas a diferenciais que proporcionam um ganho para o consumidor. Isto pode ocorrer por meio de um custo menor de produção, de estruturas enxutas, de criatividade no processo de obtenção do produto, que ao final levam a um produto de menor custo. No entanto, a empresa pode deter um conhecimento de mercado muito superior à concorrência, o que lhe permite monitorar as tendências deste mercado, antecipando-se aos seus competidores, estabelecendo a sua marca e estabelecendo a sua presença na mente dos consumidores.

#### 2.3.5.4 Equipe Gerencial

A principal característica de um investidor de risco, para Dornelas (2005), quando analisa um negócio é verificar qual é a equipe gerencial. De nada adianta identificar uma oportunidade, criar um protótipo de um produto, o mercado ser espetacular e promissor, o empreendedor ter desenvolvido um bom plano de negócio, se a sua equipe não estiver à altura do negócio que está sendo criado.

### 2.3.5.5 Critérios Pessoais

Dornelas (2005), afirma que o indivíduo deve procurar identificar-se com a idéia e a oportunidade de negócio. Algumas perguntas cabem bem neste momento como: Você está disposto a largar o emprego atual para encarar o desafio? Essa é a oportunidade da sua vida? Você se vê trabalhando neste ramo de negócio e explorando esta oportunidade daqui a 5, 10 ou 15 anos? Sua família o apóia nessa iniciativa? Você está disposto a se desfazer de seus bens pessoais para investir nesta idéia?

## 2.4 Inovação e empreendedorismo – Visão de Drucker 1986

A inovação é o instrumento específico dos empreendedores, o meio pelo qual eles exploram a mudança como uma oportunidade para um negócio diferente ou um serviço diferente. Ela pode bem ser apresentada como uma disciplina, ser apreendida e ser praticada. Os empreendedores precisam conhecer e por em prática os princípios da inovação bem sucedida. (Drucker, 1986, p. 39)

### 2.4.1 Empreendimento sistemático

O empreendedor é freqüentemente definido como aquele que começa o seu próprio, novo e pequeno negócio. Reconhecidamente todas as pequenas empresas têm muitos pontos em comum. Entretanto, para ser empreendedora, uma empresa tem que possuir características especiais, além de ser nova e pequena. Na verdade, os empreendedores constituem uma minoria entre as pequenas empresas. Eles criam algo novo, algo diferente; eles mudam ou transformam valores. Uma empresa também não precisa ser pequena e nova para ser empreendedora.

Embora necessite de capital, como qualquer atividade econômica, o empreendedor não é um capitalista. Ele também não é um investidor. É claro que assume riscos, mas isto

também acontece com todos os que se envolvem em qualquer atividade econômica. A essência da atividade econômica é o comprometimento de recursos atuais em expectativas futuras, o que implica incertezas e riscos. O empreendedor também não é necessariamente um empregador, pois às vezes pode ser um empregado ou alguém que trabalha sozinho ou exclusivamente para si mesmo.

O espírito empreendedor é, portanto, uma característica distinta, seja de um indivíduo, ou de uma instituição. Indivíduos que precisam contar com a certeza, possivelmente não serão bons empreendedores. O empreendimento é um comportamento e não um traço de personalidade. E suas bases são os conceitos e a teoria, e não a intuição.

Toda prática se baseia na teoria, mesmo que o próprio praticante não se dê conta disso. A prática do empreendimento está assentada numa teoria da economia e da sociedade. A teoria vê a mudança como um fato normal, e, até mesmo, como saudável. E também vê a principal tarefa na sociedade, e especialmente na economia, como sendo a de fazer alguma coisa diferente e não a de fazer melhor o que já está sendo feito.

Os recursos econômicos, recursos para todas as atividades sociais dos seres humanos são os mesmos; o capital, isto é, recursos retirados do consumo corrente e daí alocados a expectativas futuras; os recursos físicos, como a terra, sementes de milho, cobre, salas de aula, ou leitos do hospital; o trabalhador, a administração, e tempo. Pode-se concluir que o empreendimento, de maneira alguma está limitado à esfera econômica, embora o termo dela se originasse. "Empreender" diz respeito a todas as atividades dos seres humanos que não aquelas que poderíamos chamar de "existenciais" em vez de "sociais". E sabemos agora que existe pouca diferença do espírito empreendedor, qualquer que seja a esfera em que atue. O empreendedor em educação e o empreendedor em serviços de saúde fazem praticamente as mesmas coisas, usam praticamente os mesmos instrumentos, e enfrentam praticamente os mesmos problemas de um empreendedor em uma empresa ou em um sindicato de trabalhadores.

O empreendedor vê a mudança como norma e como sendo sadia. Geralmente ele não provoca a mudança por si mesmo. Mas, o empreendedor sempre está buscando a mudança, reage a ela e a explora como sendo uma oportunidade.

O empreendedor, por definição, transfere recursos de baixa produtividade e rendimento para áreas de produtividade e rendimentos mais elevados. Naturalmente existem os riscos do empreendedor não ser bem sucedido. Porém, se ele pelo menos for moderadamente bem sucedido, os retornos devem ser mais que suficientes para compensar qualquer risco que possa haver. Portanto, é de se esperar que o empreendimento seja uma

atividade consideravelmente menos arriscada que a otimização. Realmente, nada pode ser tão arriscado quanto otimizar recursos em áreas onde o caminho apropriado e lucrativo é a inovação, isto é, onde as oportunidades para a inovação já existem. Teoricamente a atividade empreendedora deve ser a alternativa menos arriscada e não a mais arriscada.

#### 2.4.2 A inovação deliberada e as sete fontes de oportunidade inovadora

A inovação é o instrumento específico do empreendedor. É o ato que contempla os recursos com a nova capacidade de criar riquezas. A inovação, de fato, cria um recurso. Não existe algo chamado de “recurso” até que o homem encontre um uso para alguma coisa na natureza e assim o dote de valor econômico.

Em torno de 1914, quando estourou a Primeira Guerra Mundial, a “invenção” tornou-se “pesquisa”, uma atividade sistematizada, com um propósito determinado, planejada e organizada e com um alto grau de previsibilidade dos resultados almejados e das possibilidades de serem alcançados.

Coisa semelhante precisa ser feita agora em relação à inovação. Os empreendedores precisarão aprender a praticar a inovação sistemática.

Os empreendedores bem sucedidos, qualquer que seja a sua motivação pessoal - dinheiro, poder, curiosidade, ou desejo de fama ou reconhecimento - tentam criar valor e fazer uma contribuição.

Todavia, os empreendedores querem mais. Não se contentam em simplesmente melhorar o que já existe, ou em modificá-lo. Eles procuram criar valores novos e diferentes, e satisfações novas e diferentes, convertendo um “material” em um “recurso”, ou combinar recursos existentes em uma nova e mais produtiva configuração. É a mudança que proporciona o novo e o diferente. A inovação sistemática, portanto, consiste na busca deliberada e organizada de mudanças, e na análise sistemática de oportunidades que tais mudanças podem oferecer para a inovação econômica e social.

Especialmente a inovação sistemática significa o monitoramento das sete fontes para a oportunidade inovadora.

As primeiras quatro fontes são dentro da instituição, seja ela empresarial ou pública, ou dentro de um setor industrial ou de serviços. Elas são, portanto, visíveis, principalmente

para quem está dentro daquele setor industrial ou de serviço. Elas são basicamente sintomas. Porém são indicadores bastante confiáveis de mudanças que já ocorreram ou que podem ser facilmente modificadas com um pequeno esforço. São elas: o inesperado, a incongruência, a inovação baseada na necessidade de processo e as mudanças na estrutura do setor industrial ou na estrutura do mercado.

O inesperado compreende o sucesso inesperado, o fracasso inesperado, o evento externo inesperado. O sucesso inesperado é totalmente negligenciado; e, pior ainda, as administrações tendem ativamente a rejeitá-lo. Nunca é fácil para uma administração aceitar o sucesso inesperado. Exige determinação, diretrizes específicas, uma disposição para encarar a realidade, e a humildade para dizer, "Estávamos errados"!

Naturalmente não é suficiente depender de uma casualidade e nem tampouco esperar que uma senhora à mesa de um jantar venha e exprimir um interesse inesperado pelo seu produto patentemente malogrado. A busca precisa ser organizada.

A primeira coisa é assegurar que o interessado está sendo visto; na verdade, que ele clama por atenção. Ele deve constar adequadamente das informações que a Administração obtém e estuda.

As administrações devem olhar cada sucesso inesperado com as perguntas: (1) O que significaria para nós e o explorássemos? (2) Para onde ele poderia nos levar? (3) O que precisaríamos fazer para convertê-lo numa oportunidade? e (4) O que temos que fazer neste caso? Isto significa primeiro, que as administrações devem reservar tempo específico para discutir sucessos inesperados, e, segundo, que alguém, sempre, deve ser encarregado de analisar um sucesso inesperado e ponderar sobre como ele poderia ser aproveitado.

O sucesso inesperado é uma oportunidade, mas ele faz exigências. Exige ser levado a sério. Exige professores preparados, e não quaisquer uns que estejam de reserva. Exige seriedade e apoio por parte da Administração equivalente ao tamanho da oportunidade.

Os fracassos, diferentemente dos sucessos, não podem ser postos de lado e raramente são desconhecidos. Mas são poucas vezes vistos como sintomas de oportunidade. Um bom número de fracassos são, naturalmente, nada mais que erros, os resultados de ganância, estupidez, participação irrefletida, ou incompetência, no projeto ou na execução. No entanto, se algo falha a despeito de ser cuidadosamente planejado, cuidadosamente desenhado e conscienciosamente executado, esse fracasso muitas vezes revela mudanças latentes e, com elas, oportunidades.

Os pressupostos nos quais se baseia um produto ou serviço, seu desenho ou sua estratégia de marketing podem não mais estar adequados à realidade. Talvez, os clientes



tenham mudado seus valores ou percepções; embora estejam ainda adquirindo a mesma “coisa”, eles realmente estão adquirindo um “valor” muito diferente. Ou, talvez, o que sempre fora um mercado ou um uso final, dividiu-se em duas ou mais partes, cada uma exigindo tratamento bem diferente. Qualquer mudança desse tipo é uma oportunidade para inovação.

O sucesso ou fracasso de um concorrente é também importante. Em qualquer dos casos deve-se considerar o evento com seriedade, como um sintoma de oportunidade inovadora. Não se deve apenas “analisar”, e sim sair a campo para procurar saber o que acontece realmente.

Inovação é trabalho organizado, sistemático e racional. Mas é inteiramente perceptível e conceitual. Por certo, o que o inovador vê e aprende que precisa ser submetido a uma rigorosa análise lógica. Mas a análise, por maior que seja o seu rigor – seus requisitos para mudança, experimentação, orientação e avaliação –, precisa estar alicerçada numa percepção de mudança, de oportunidade das novas realidades, da incongruência entre o que a maioria das pessoas ainda está certa sobre o que é a realidade e o que realmente tornou-se uma nova realidade. Isto requer disposição para dizer: “Eu não sei o bastante para analisar, mas vou descobrir. Vou sair a campo, olhar à minha volta, fazer perguntas e escutar”.

E precisamente porque o inesperado nos faz jogar para fora nossas noções preconcebidas, nossos pressupostos, nossas certezas, é que ele é tão fértil de inovação.

Não é sequer necessário que o empreendedor entenda porque a realidade mudou. Nos dois casos citados acima foi fácil descobrir o que aconteceu e por que. Mais freqüentemente nós acabamos descobrindo o que está acontecendo sem muitas pistas quanto ao porquê. E, no entanto, nós podemos, assim mesmo, inovar com sucesso.

Os sucessos e fracassos inesperados até este ponto foram discutidos como se ocorressem dentro de uma empresa ou um setor industrial. Mas, eventos externos, isto é, eventos não registrados nas informações e nos dados pelos quais a Administração conduz sua intuição, são igualmente importantes.

Uma condição para explorar o sucesso do evento inesperado externo é que ele se enquadre no conhecimento e capacitação do próprio negócio da pessoa. Empresas, mesmo grandes, que se lançaram no novo mercado de livros, ou de vendas em massa sem a competência em varejo, uniformemente malograram.

O evento inesperado externo pode ser, portanto, acima de tudo, uma oportunidade para aplicar a competência especializada já existente a uma nova aplicação, uma que não altere a natureza do “negócio em que se está”. Pode ser uma extensão, em vez de diversificação.

Mesmo assim, como os exemplos acima indicaram, ela também demanda inovação em produto e, frequentemente, em assistência técnica e canais de distribuição.

Pode bem ser o caso que o evento inesperado externo seja a área inovadora que oferece à grande empresa a maior oportunidade e com menor risco.

Muitas oportunidades exigem mais do que mera sorte ou intuição. Elas exigem que a empresa busque inovação, organize-se adequadamente e seja administrada de maneira a poder explorá-la.

Uma incongruência é uma discrepância, uma dissonância, entre o que é e o que “deveria” ser, ou entre o que é e o que todo mundo pressupõe que seja. Podemos não entender por que razão ela existe, e, na verdade, com muita frequência não podemos sequer concebê-la. Mesmo assim, uma incongruência é um sintoma de uma oportunidade para inovar.

Como as mudanças que estão latentes no evento inesperado, as mudanças latentes na incongruência são as mudanças dentro de um setor, um mercado, um processo. A incongruência é, portanto, claramente visível às pessoas dentro ou ligadas ao setor, mercado ou processo; ela está diretamente diante de seus olhos. Entretanto, com frequência, ela é descartada pelos que estão dentro, que tendem a considerá-la como certa e garantida – “Isso tem sido sempre assim”, eles dizem, mesmo que “sempre” se refira a um acontecimento bem recente.

Existem várias espécies de incongruências:

- Uma incongruência entre as realidades econômicas de um setor industrial (ou de uma área governamental).
- Uma incongruência entre a realidade de um setor (ou de uma área governamental) e os pressupostos sobre ela.
- Uma incongruência entre os esforços de um setor (ou de uma área governamental) e os valores e as expectativas de seus clientes.
- Uma incongruência interna dentro do ritmo ou lógica de um processo.

A necessidade é vista para o autor como uma fonte de inovação, e mais, como uma importante oportunidade inovadora.

Algumas inovações baseadas na necessidade do processo exploram incongruências; outras, mudanças demográficas. De fato, a necessidade do processo, ao contrário das outras fontes de inovação, não se inicia com um evento no meio ambiente, seja interno ou externo. Inicia-se com o trabalho a ser feito. Está concentrada na tarefa e não na situação. Ela aperfeiçoa um processo que já existe, substitui uma ligação que esteja fraca, redesenha um



antigo processo a partir do conhecimento existente. Às vezes ela torna possível um processo fornecendo “o elo que faltava”.

Nas inovações baseadas na necessidade do processo, todos na organização estão sempre sabendo que a necessidade existe. No entanto, em geral, ninguém faz nada sobre isso. Porém, assim que a inovação aparece, ela é imediatamente aceita como “óbvia”, e logo “padrão”.

Esses exemplos, mostram que inovações bem sucedidas baseadas na necessidade do processo requerem cinco itens básicos:

- um processo auto-suficiente;
- um elo “fraco”, ou “que falta”;
- uma definição clara do objetivo;
- que as especificações para a solução possam ser claramente definidas;
- percepção ampla de que “deve haver um modo melhor”, isto é, alta receptividade.

Porém, uma vez encontrada a necessidade do processo, ela precisa ser testada em relação aos cinco critérios básicos apresentados antes. Então, finalmente, a oportunidade de necessidade do processo precisa ser testada também em relação às três restrições. Entendemos o que é necessário? O conhecimento é acessível, ou pode ser obtido dentro do “estado da arte”? E a solução se enquadra ou viola os hábitos e os valores dos usuários pretendidos?

As estruturas do setor industrial e do mercado, às vezes, duram por muitos e muitos anos, e parecem ser absolutamente estáveis.

Na verdade, as estruturas industriais e de mercado são bastante frágeis. Um pequeno arranhão e elas se desintegram, muitas vezes rapidamente. Quando isso acontece, todos os membros da indústria precisam agir. Continuar os negócios como antes é quase uma garantia de desastre e pode muito bem condenar uma empresa à extinção. No mínimo, a empresa perderá sua posição de liderança; e, uma vez perdida, essa liderança quase certamente jamais será recuperada. Porém, uma mudança na estrutura do mercado ou da indústria constitui também uma importante oportunidade para inovação.

Na estrutura industrial, a mudança demanda espírito empreendedor de cada um dos membros do setor. Exige que cada um pergunte mais uma vez: “O que é o nosso negócio?”. E cada um dos membros precisará dar uma resposta diferente, mas, acima de tudo, uma resposta nova a essa questão.

O segundo grupo de fontes para a oportunidade inovadora, um conjunto de três delas, implica em mudanças fora da empresa ou do setor:

As fontes restantes da oportunidade inovadora:

- Mudanças demográficas,
- Mudanças na percepção, significado, e ânimo,
- Conhecimento novo

São externas. Elas são mudanças no meio social, filosófico, político e intelectual.

Dentre todas as mudanças externas, as mudanças demográficas – definidas como sendo mudanças na população, sua grandeza, estrutura etária, composição, emprego, *status* educacional e renda – são as mais evidentes. Não são ambíguas e têm as conseqüências mais previsíveis.

A mudança demográfica provoca um forte impacto sobre o que será comprado, por quem e em que quantidade. Neste século podem ser inerentemente imprevisíveis, mas elas têm períodos longos de intervalos antes do impacto, que são, no entanto, previsíveis. Teremos cinco anos antes que os bebês recém-nascidos se tornem crianças do jardim da infância e venham a precisar de salas de aula, *play-grounds* e professores. Teremos quinze anos antes que se tornem importantes como clientes, e de dezenove a vinte anos antes que entrem no mercado de trabalho como adultos.

O que faz da mudança demográfica uma oportunidade tão recompensadora para o empreendedor é, precisamente, o fato de ser negligenciada pelos tomadores de decisões, sejam eles homens de negócios, dirigentes públicos ou governantes que formulam políticas. Todos ainda se apegam à premissa de que a demografia não muda – ou não muda depressa. Na verdade, eles rejeitam até mesmo a evidência mais óbvia de mudanças demográficas.

Essa relutância, ou inabilidade, dos especialistas em aceitar realidades demográficas que não se enquadram naquilo que eles consideram como certo dá ao empreendedor a sua oportunidade. Os “*lead times*” são conhecidos. Os eventos em si já ocorreram. Porém, ninguém os aceita como realidade, quanto mais como oportunidade. Aqueles que desafiam a sabedoria convencional e aceitam os fatos – na verdade, aqueles que vão ativamente em busca deles – podem, portanto, esperar que sejam deixados à vontade durante muito tempo. Os concorrentes aceitarão a realidade demográfica, em geral, somente quando ela já está para ser substituída por uma nova mudança demográfica e uma nova realidade demográfica.

Por conseguinte, para aqueles que genuinamente estão dispostos a sair a campo, para olhar e ouvir, as mudanças demográficas são bastante produtivas e uma confiável oportunidade inovadora.

Quando se explora mudanças na percepção, a “imitação criativa” não funciona. Tem-se que ser o primeiro. Mas, precisamente por haver tanta incerteza em saber se a mudança na

percepção é uma novidade passageira ou algo permanente, e quais são realmente as conseqüências, a inovação baseada na percepção deve começar pequena e ser bem específica.

A inovação baseada no conhecimento é a “superestrela” do espírito empreendedor. O conhecimento, contudo, não é necessariamente científico ou técnico. As inovações sociais baseadas em conhecimento podem ter igual, ou, até mesmo, maior impacto.

As inovações baseadas no conhecimento diferem das demais inovações em suas características básicas: duração, taxa de perdas, predicabilidade, e nos desafios que apresentam para o empreendedor.

Essas inovações possuem o mais longo tempo de espera de todas as inovações. Existe primeiro, um longo espaço de tempo, entre o aparecimento do novo conhecimento e sua aplicação à tecnologia. E, depois, existe um outro longo espaço de tempo antes que a nova tecnologia se transforme em produtos, processos ou serviços no mercado.

A segunda característica das inovações baseadas em conhecimento – e a única verdadeiramente singular – é que elas quase nunca se baseiam em um só fator, mas na convergência de vários tipos de conhecimento, e nem todos eles científicos ou tecnológicos.

Suas características dão à inovação baseada em conhecimento requisitos específicos. Estes diferem daqueles de qualquer outro tipo de inovação.

Em primeiro lugar, a inovação baseada em conhecimento requer uma análise meticulosa de todos os fatores sociais, econômicos ou perceptuais.

O segundo requisito é um enfoque claro na posição estratégica. Ele não pode ser introduzido tentativamente.

Finalmente, o inovador baseado no conhecimento, e especialmente aquele cuja inovação se baseia no conhecimento científico ou tecnológico, precisa aprender e praticar a administração empreendedora.

Vale ressaltar que mesmo quando baseada em análise meticulosa, dotada de um enfoque preciso e claro e conscienciosamente administrada, a inovação baseada em conhecimento ainda sofre de riscos típicos, e, pior, de uma imprevisibilidade inata.

Para ser bem sucedida, essa inovação deve estar “madura”; precisa haver receptividade a ela. Este risco é inerente à inovação baseada no conhecimento e, deveras, derivação do seu poder singular. Todas as outras inovações exploram uma mudança que já ocorreu. Elas satisfazem uma necessidade que já existe. Mas, na inovação baseada em conhecimento, a inovação traz mudança. Ela visa criar um desejo. E ninguém pode dizer antecipadamente se o usuário vai ser receptivo, indiferente, ou ativamente resistente.

### 2.4.3 A idéia brilhante

Inovações baseadas em uma idéia brilhante provavelmente são mais numerosas do que todas as demais categorias somadas. Sete ou oito em cada dez patentes se enquadram aqui. Uma proporção bastante pronunciada de novos negócios descritos em livros sobre empreendedores e o espírito empreendedor é construída em torno de “idéias brilhantes”: o zíper, a caneta esferográfica, a lata *spray* de aerosol, a lingüeta para abrir latas de refrigerante e cerveja, e muitos outros.

No entanto, idéias brilhantes são as mais arriscadas e as menos bem sucedidas fontes de oportunidades inovadoras.

E ninguém sabe quais idéias, para uma inovação baseada numa idéia brilhante, têm alguma chance de ser bem sucedidas e quais provavelmente serão fracassos.

Tentativas para melhorar a previsibilidade de inovações baseadas em idéias brilhantes não têm dado resultados satisfatórios.

Os inovadores, naturalmente, melhoram com a prática. Mas somente se praticarem o método certo, isto é, se basearem seu trabalho numa análise sistemática das fontes de oportunidade inovadora.

As razões, tanto para a imprevisibilidade como para a alta taxa de fracassos, são bastante óbvias. As idéias brilhantes são vagas e ilusórias.

O empreendedor faria bem, portanto, em renunciar a inovações baseadas em idéias brilhantes, por mais atraentes que sejam os casos de sucesso.

O que existe nessas áreas é suficiente para manter ocupado um empreendedor, e qualquer empresa ou instituição de serviço público empreendedora. Na realidade, há muito mais do que é possível a alguém explorar totalmente. E nessas áreas nós sabemos como olhar, o que procurar e o que fazer.

Tudo que se pode fazer pelo inovador que busca idéias brilhantes é dizer a ele o que fazer no caso de sua inovação, contra todas as probabilidades, dar certo. Então as regras para novas iniciativas de risco se aplicam. E esta é a razão por que na literatura sobre a atividade de empreender se fala tanto sobre como iniciar e levar adiante um novo empreendimento, mais do que sobre a inovação em si.

E, no entanto, uma economia empreendedora não pode ativamente rejeitar a inovação baseada numa idéia brilhante. A inovação individual deste tipo não é previsível, não pode ser organizada, não pode ser sistematizada, e fracassa na maioria esmagadora dos casos.

Também, muitas são triviais desde o início. Há sempre mais pedidos de patente para novos abridores de latas, para novos prendedores de perucas, e para novas fivelas de cintos do que para qualquer outra coisa. E, em qualquer lista de novas patentes, há sempre pelo menos um aquecedor para pés que pode servir também de toalha de prato. No entanto, o volume de tal inovação da idéia brilhante é tão grande que a diminuta porcentagem de sucessos representa uma substancial fonte de novos negócios, novos empregos e nova capacidade de desempenho para a economia.

Na teoria e prática de inovação e empreendimento, a inovação de idéia brilhante pertence ao que é acessório. Mas deve ser apoiada e recompensada. Ela representa qualidades que a sociedade necessita: iniciativa, ambição e engenho. Pouco pode fazer a sociedade, talvez, para promover essa inovação. Não se pode promover o que não se compreende. Mas, pelo menos, a sociedade não deve desencorajar penalizar ou dificultar essas inovações. Vista sob esta perspectiva, a recente tendência nos países desenvolvidos, especialmente nos Estados Unidos, de desencorajar o indivíduo que tenta apresentar uma inovação de idéia brilhante (aumentando as taxas sobre patentes, por exemplo) e geralmente a desencorajar patentes como sendo “anticompetitivas” demonstra visão acanhada e deletéria.

#### 2.4.4 Princípios de inovação

Similarmente, há inovações que não provêm das fontes descritas nos capítulos anteriores, inovações que não são desenvolvidas de nenhum modo organizado, propositado e sistemático.

A inovação sistemática resultante da análise, sistema e trabalho árduo é tudo que pode ser discutido e apresentado como a prática da inovação. E o realizador extraordinário em inovação, como em qualquer outra área, somente será eficaz se apoiado na disciplina e dominá-la.

Quais são então os princípios de inovação que representam o núcleo da disciplina? Há certo número de “faça”, coisas que têm que ser feitas. Também há alguns “não faça”, coisas que é melhor que não sejam feitas. E ainda há o que eu chamaria de “condições”.

A inovação deliberada e sistemática começa com a análise das oportunidades. Começa com a cogitação do que chamei de fontes de oportunidades inovadoras.

Todas as fontes de oportunidade inovadora devem ser sistematicamente analisadas e sistematicamente estudadas. Não basta estar alerta a elas. A busca tem que ser organizada, e deve ser feita em base ordeira e sistemática.

A inovação é tanto conceitual como perceptual. O segundo imperativo de inovação é, portanto sair para olhar, perguntar e escutar. Isto não pode ser realçado em demasia. Os inovadores bem sucedidos usam tanto o lado direito como o lado esquerdo de seu cérebro. Eles deitam os olhos em números, e em pessoas. Eles elaboram analiticamente o que a inovação precisa ser para satisfazer a uma oportunidade. E, aí, saem a campo e olham os clientes, os usuários, para saber quais são suas expectativas, seus valores, suas necessidades.

Uma inovação para ser eficaz precisa ser simples e tem que ser concentrada. Ela deve fazer somente uma coisa, eis que, em caso contrário, ela confunde.

Até mesmo a inovação que cria novos usos e novos mercados deve ser dirigida para uma aplicação específica, clara e deliberada. Deve ser centralizada numa necessidade específica, a qual ela satisfaz, num resultado final específico, o qual ela produz.

As inovações eficazes começam pequenas. É melhor que as inovações comecem pequenas, exigindo inicialmente pouco dinheiro, pouca gente, e somente um mercado pequeno e limitado. De outro modo não há tempo suficiente para fazer todos os ajustamentos e mudanças que são quase sempre necessárias para uma inovação ter êxito. Inicialmente, as inovações raras vezes estão mais do que “quase certas”. As mudanças necessárias só podem ser feitas se a escala for pequena e as demandas por pessoas e dinheiro bem modestas.

Uma inovação bem sucedida visa à liderança. Não visa necessariamente se tornar um “grande negócio”; de fato, ninguém pode predizer se uma inovação terminará como uma grande empresa ou uma realização modesta. Porém, se uma inovação não visar à liderança desde o início, dificilmente ela será suficientemente inovadora, e, portanto dificilmente terá condições de se estabelecer.

Em relação aos “Não Faça”: o primeiro é simplesmente não tentar se engenhoso demais. As inovações precisam ser manipuladas por seres humanos normais.

Não diversifique, não se disperse, não tente fazer coisas demais logo de início.

Finalmente, não tente inovar para o futuro. Inove para o presente. Uma inovação pode causar um impacto de longo alcance.

Finalmente, existem três condições para a inovação. Todas elas são óbvias, mas freqüentemente são negligenciadas.



Inovação é trabalho. Ela requer conhecimento. Com freqüência, requer muito criação. Claramente existem pessoas que são inovadores mais talentosos do que os demais. Também, os inovadores raramente trabalham em mais de uma área.

Para alcançarem êxito, os inovadores precisam valer-se de seus pontos fortes. Os inovadores bem sucedidos vêem as oportunidades com larga amplitude. E aí perguntam: “Qual dessas oportunidades é conveniente a mim, se ajusta a esta empresa, põe a trabalhar aquilo em que nós (ou eu) somos bons, e que mostrou condições para desempenho?”.

E, finalmente, a inovação é um efeito na economia e sociedade, mudanças no comportamento de clientes, - das pessoas em geral. Portanto, a inovação sempre precisa estar junto ao mercado, concentrada no mercado, e, deveras, guiada pelo mercado.

#### 2.4.5 A prática empreendedora

A administração empreendedora exige administração diferente daquela que existe. Mas, como a existente, ela requer administração sistemática, organizada e deliberada. E, embora as regras básicas sejam as mesmas para qualquer organização empreendedora, a empresa em atividade, a instituição de serviço público e as novas iniciativas de risco apresentam desafios diferentes, têm problemas diferentes e precisam se resguardar de tendências degenerativas diferentes. E há necessidades também que todos os empreendedores enfrentem com determinação decisões sobre os seus próprios papéis e seus próprios compromissos.

#### 2.4.6 Administração empreendedora

O empreendimento se baseia nos mesmos princípios, tanto se o empreendedor é uma grande instituição existente ou se é um indivíduo que está começando seu novo negócio sozinho. Não faz diferença alguma se o empreendedor é uma empresa ou uma organização de serviço público sem fins lucrativos, nem sequer se o empreendedor é uma instituição governamental ou não-governamental. As regras são quase as mesmas, a coisas que

funcionam e as que não funcionam são quase as mesmas, como o são os tipos de inovação e onde procurá-los. Em cada caso há uma disciplina que poderíamos chamar de Administração Empreendedora.

A empresa existente, para super-simplificar, sabe como administrar, mas precisa aprender como ser empreendedora e como inovar.

#### 2.4.7 A empresa empreendedora

Não é verdade que “tamanho grande” é um obstáculo para empreender e inovar. Em discussões sobre o espírito empreendedor ouve-se falar muito sobre a “burocracia” das grandes organizações e do seu “conservadorismo”. Ambos existem, naturalmente, e constituem impedimentos sérios ao empreendimento e inovação - mas, também para qualquer outra atividade.

O impedimento para empreendimento e inovação não é o tamanho; é a própria atividade em funcionamento, e especialmente a atividade em andamento bem sucedida. E é mais fácil para uma grande, ou, pelo menos, média empresa, superar esse obstáculo de que uma pequena.

O que é novo sempre parece tão pequeno, tão insignificante, tão pouco prometedo ao lado do tamanho e do desempenho da maturidade. Qualquer coisa verdadeiramente nova que pareça grande, de fato, não é confiável. As probabilidades pesam muito contra para que ela dê certo. E apesar disso, inovadores bem sucedidos, como foi discutido antes, começam pequenos e, acima de tudo, sendo simples.

Portanto, um esforço especial é exigido para que a empresa em atividade se torne empreendedora e inovadora. A reação “normal” é a de alocar recursos produtivos à empresa atual, à crise diária, e conseguir um pouco mais daquilo que já se tem. A tentação na empresa existente é sempre alimentar o ontem e deixar passar fome o amanhã.

Naturalmente é uma tentação mortífera. A empresa que não inova inevitavelmente envelhece e declina. E, em um período de rápida mudança como o presente, um período empreendedor, a queda será rápida. Assim que uma empresa ou um setor industrial começa a olhar para trás, revirar de todo é excessivamente difícil, se é que isso sequer poderá ser feito.

A sabedoria convencional erra é no seu pressuposto de que o empreendimento e a



inovação são atividades naturais, criativas e espontâneas. Se o espírito empreendedor e a inovação não vicejam numa organização, alguma coisa deve estar sufocando-as. O fato de que apenas uma minoria das empresas bem sucedidas em atividade são empreendedoras e inovadoras é, portanto, visto como evidência conclusiva de que as empresas existentes reprimem o espírito empreendedor.

Especificamente, a administração empreendedora requer diretrizes e práticas em quatro áreas principais.

Primeira, a organização deve ser receptiva à inovação e predisposta a ver a mudança como uma oportunidade e não como ameaça. Ela deverá ser organizada para fazer o árduo trabalho do empreendedor. Diretrizes e práticas são necessárias para criar o clima empreendedor.

Segunda, a mensuração sistemática, ou pelo menos uma apreciação, do desempenho de uma empresa como empreendedora e inovadora é obrigatória, bem como o aprendizado integrado para melhorar o desempenho.

Terceira, a administração empreendedora requer práticas específicas pertinentes à estrutura organizacional, à provisão de pessoal e gerência, e à remuneração, incentivos e recompensas.

Quarta, existem alguns “nãos”, coisas que não devem ser feitas na administração empreendedora.

## **2.5 Análise do ambiente externo**

Grande parte das organizações preocupava-se somente com o ambiente interno e não auferia a devida importância ao restante da organização. As organizações são sistemas e estão inseridas num ambiente externo em que, direta ou indiretamente, geram influência sobre a mesma. Esse meio, externo à empresa, é chamado de ambiente organizacional, que são todos os elementos que existem fora dos limites da organização e que tem o poder de gerar influência de alguma maneira. Hoje, o ambiente externo passa por mudanças contínuas e rápidas, com efeitos de longo alcance sobre as organizações e suas estratégias administrativas.

O ambiente organizacional, neste trabalho, será classificado e conceituado partindo das concepções de três autores: Hall (1984), Bateman e Snell (1998) e Stoner (1985).

Hall (1984) analisa o ambiente externo sob três aspectos. O primeiro é a influência gerada pelas condições ambientais para a formação das organizações. O segundo consiste em desenvolver categorias por meio das quais os ambientes organizacionais podem ser facilmente conceituados e o terceiro é o estudo dos aspectos analíticos.

Bateman e Snell (1998) dividem o ambiente organizacional em ambiente competitivo e macro-ambiente. O ambiente competitivo inclui os concorrentes atuais, a ameaça de novos entrantes, a ameaça de substitutos, fornecedores e consumidores. Administrar, para os autores, significa mais do que reagir e adaptar-se aos ambientes: pode também significar modificar ou moldar o ambiente da organização. O macro-ambiente abrange os setores que têm influência sobre a organização, são eles: internacional, legal e político, econômico, tecnológico, demográfico e sócio natural.

Stoner (1985) para compreender o ambiente externo e seus efeitos sobre as organizações, afirma que o ambiente externo é composto por elementos de ação direta e de ação indireta.

Os elementos de ação direta, conforme Stoner (1985) são:

- a) Consumidores: compradores e/ou usuários dos produtos e serviços oferecidos pela organização, com o seu poder de compra, realizam trocas com a empresa, geralmente entregando dinheiro e recebendo produtos ou serviços;
- b) Fornecedores: vendedores dos insumos consumidos pela empresa na elaboração de sua atividade fim. Assim, toda organização depende dos fornecedores de matérias e de mão-de-obra, e tenta se aproveitar da competição entre fornecedores para obter preços menores, trabalho de melhor qualidade e entregas mais rápidas;
- c) Órgãos públicos: tem o poder de regulamentar as ações empresariais, limitando assim, as atitudes das organizações. Podem comprometer ou facilitar as atividades realizadas na busca da conquista do mercado consumidor;
- d) Instituições financeiras: bancos de investimentos, companhias de seguro, fornecem linhas de crédito para manter e expandir suas atividades, permitindo que podem ser utilizadas para aumentar o patrimônio da empresa ou o capital de giro.
- e) Concorrentes: atuam no mesmo mercado e obrigam a organização a sempre buscar vantagens competitivas, isto pode significar que ela tem que satisfazer mais seus clientes ter um diferencial a mais para atrair outros;

- f) Acionistas: sócios da organização fornecem capital ao empreendimento, permitindo a operacionalização da instituição e esperam retorno sobre o investimento, permitem que os mesmos influenciem as empresas exercendo seus direitos de voto;

Os agentes de ação indireta são, na concepção de Stoner (1985):

- a) Variáveis Sócio-culturais: demografia, estilos de vida dos consumidores e valores sociais, influenciam as atitudes das empresas, alterando o mercado consumidor de acordo com suas crenças e ideologias, os valores e os costumes da sociedade também se refletem na estrutura organizacional;
- b) Variáveis Econômicas: obviamente, as tendências e as condições econômicas gerais são críticas para o sucesso de uma organização, situação econômica vigente pode alterar de forma drástica o mercado retraindo ou inflando o poder de compra dos consumidores;
- c) Variáveis Políticas: ações do governo, as ideologias dos políticos que ocupam cargos públicos atualmente podem coincidir ou contrapor as idéias dos empresários, facilitando ou prejudicando a busca dos objetivos empresariais, ora o governo pode ser aliado ora não;
- d) Variáveis tecnológicas: Tecnológico ou você tem ou está fora, em épocas de grandes transformações, a tecnologia deixou de ser um diferencial e se tornou essencial para sobrevivência da organização.

Bateman & Snell (1998), dividem o ambiente organizacional em ambiente competitivo e macro-ambiente.

No macro-ambiente, os fatores considerados são:

- a) Fator internacional: com a globalização e a interdependência financeira entre os países, a crise em um país qualquer no mundo pode afetar os outros;
- b) Legal e político: o governo pode afetar as oportunidades de negócios por meio de leis de taxação, política econômica e regras comerciais, como barreiras e subsídio;
- e) Econômico: o ambiente econômico é composto de interconexão complexa entre economias de diferentes países, as organizações escolhem suas estratégias em cima das taxas de juros, inflação, desemprego;

- f) Tecnologia: novas tecnologias também fornecem novas maneiras de administrar e de comunicar-se. Sistemas de informação tornam a informação disponível quando necessária;
- g) Demográfico: é a composição do mercado e da força futura de trabalho. Crescimento populacional, imigração ou emigração, nível de instrução e capacitação, qualidade de vida;
- h) Social e natural: como a cultura que cerca a organização pode influenciá-la, como as pessoas pensam e agem têm importantes implicações para a organização, decisões estratégicas estão velando em consideração está variável.

No ambiente competitivo, os fatores considerados são:

- a) Concorrentes: Bateman e Snell (1998) consideram os concorrentes diretos, novos concorrentes e substitutos. Também avalia as empresas estrangeiras e as pequenas empresas domésticas, vendas por catálogo e televisão, qualidade e variedade de produtos e serviços;
- b) Fornecedores: os fornecedores são importantes para uma organização por motivos além dos recursos fornecidos, fornecedores podem ser pessoas, matéria-prima, instituições financeiras e investidores, sindicatos todos são fornecedores e todos influenciam a organização;
- c) Consumidores: para as organizações este é o fator mais importante. Sem consumidores uma empresa não sobreviveria.

Hall (1984) afirma que o ambiente e a formação das organizações são influenciados pelas condições ambientais básicas e pela tecnologia e forma organizacional.

As condições ambientais são classificadas em quatro quesitos básicos:

- a) Conhecimento: Nível de conhecimento básico e avançado (com especialização) da população. O nível de conhecimento da população aumenta a probabilidade do desenvolvimento organizacional.
- b) Urbanização: O desenvolvimento de uma vida urbana é associado a uma maior heterogeneidade do estilo de vida, proporcionando, mais alternativas de trabalho e de vida.

- c) Presença de uma economia monetária: A presença de uma economia monetária libera recursos para que possam ser mais facilmente obtidos por novas organizações bem como aumenta o poder de compra da população que está inserida nesta sociedade.
- d) Base política da sociedade: As revoluções políticas são consideradas importantes para a criação de novas organizações, por causa da recomposição que provoca em grupos de interesse constituídos e nos sistemas de poder.

As condições tecnológicas em que as organizações estão inseridas na época da sua formação fixam os limites para a forma que a organização pode assumir. Hall (1984), afirma que a tecnologia é importante na operação das organizações, essas descobertas possuem implicações vitais para nossa compreensão das interações entre organização e o ambiente. Ressalta-se que as condições em torno das origens da organização persistem em seu impacto sobre a organização, porém elas estão sendo constantemente controladas com as condições ambientais na qual ela esta inserida.

As dimensões ambientais, segundo Hall (1984) são:

- a) Condições tecnológicas: As condições tecnológicas representam o ponto inicial conveniente. Além da importância na operação das organizações as descobertas possuem implicações vitais a compreensão das interações entre a organização e o ambiente. O desenvolvimento tecnológico, em qualquer campo de atividade, tem potencial de alcançar as organizações relevantes. Novas idéias entram em circulação e tornam-se partes do ambiente, à medida que deixam de ser propriedade privada de um indivíduo ou de organização específica. Organizações de todo o tipo possuem suas próprias respostas “radicais” e “racionarias” as condições tecnológicas e a todas as demais condições ambientais. Em função do ritmo de mudanças tecnológicas e de outras mudanças ambientais não ser constantes para todas as organizações, varia o grau em que elas precisam desenvolver mecanismos de respostas. Para todas, no entanto, a tecnologia permanece uma consideração importante.
- b) Condições legais: As condições legais fazem parte do entorno das organizações. Grande parte das organizações precisa conviver com leis e regulamentos de âmbito federal, estadual e municipal como parte importante de seus ambientes. No mínimo dispositivos legais fixam muitas condições operacionais das diversas

organizações, variando de proibições específicas de certos tipos de comportamentos a imposições legais que exigem a divulgação periódica da receita e o número de empregados. A importância das leis é exemplificada pelas equipes formadas por advogados e outros especialistas que são encarregados especificamente de interpretar e proteger as posições de suas organizações.

- c) Condições políticas: As condições políticas que permitem o surgimento de novas leis também exercem efeitos sobre as organizações. Algumas organizações são diretamente afetadas pelo processo político porque sua hierarquia pode ser drasticamente modificada por resultados eleitorais. Já as organizações do setor privado são menos afetadas diretamente do que as públicas, mas ainda devem permanecer sintonizadas com o clima político.
- d) Condições econômicas: Uma variável ambiental mais óbvia é o estado da economia no qual a organização opera. Para a maioria dos líderes empresariais, essa é a variável mais importante. Condições econômicas em alteração atuam como limitações importantes de qualquer organização. As mudanças econômicas não afetam igualmente todas as partes de uma organização. Em períodos de crise econômica, uma organização tem a capacidade de reduzir ou eliminar os programas que considera menos importantes para as suas metas globais, exceto, evidentemente aqueles casos nos quais as pressões políticas externas impedem tais decisões 'racionais'.
- e) Condições demográficas: O número de pessoas atendidas, sua distribuição etária e por gênero, fazem muita diferença para todas as organizações. As distribuições demográficas no interior de uma organização geram conseqüências importantes para uma grande variedade de temas relevantes sob o ponto de vista organizacional, como desempenho, inovação e adaptabilidade, índice de rotatividade e vinculações interorganizacionais.
- f) Condições ecológicas: Uma situação ecológica geral em torno de uma organização está relacionada ao cenário demográfico. O número de organizações com os quais mantém contatos e relacionamentos e o ambiente no qual se localiza são componentes do sistema ecológico social da organização.
- g) Condições culturais: Cultura não é uma constante, mesmo num único cenário local. Valores e normas se alteram à medida que os eventos afetam a população envolvida. Caso eles envolvam condições relevantes para a organização, essas variações também o serão. Editoriais de jornais, cartas ao leitor e outras opiniões



publicadas na mídia indicam como os valores podem mudar em relação a organizações ou tipos de organizações específicos. Essas mudanças de valores podem preceder ou acompanhar as mudanças políticas, o que exerceria um impacto mais direto. Alterações ao gosto dos consumidores representam uma outra maneira pela qual as condições culturais podem afetar as organizações. O relacionamento cultura-organização não é uma via de mão única. Organizações tentam moldar os valores culturais por meio de suas iniciativas de relações públicas. Organizações também moldam suas culturas à medida que se expandem nos mercados mundiais.

Hall (1984) analisa ainda o ambiente de acordo com sua homogeneidade-heterogeneidade, estabilidade-instabilidade, concentração-dispersão, consenso-dissenso sobre o domínio e a turbulência ambiental, mostrando que o fator relevante para o sucesso das organizações são as percepções do ambiente e as ações delas resultantes.

Por fim, uma organização tem que olhar para o ambiente como um todo, ou seja, não pode só focar ou trabalhar com uma única variável. Tem que pensar no máximo de variáveis possíveis, para que possa ter uma eficiência na sua estratégia perante seus concorrentes. Portanto, diagnóstico e desenvolvimento organizacional está sempre relacionados com o máximo de informações imprescindíveis, conhecimento holístico da organização, e conseqüentemente soluções que levam em conta uma visão sistêmica do objeto de estudo. O diagnóstico organizacional deve avaliar a situação da empresa em um determinado momento, identificando seus problemas, potencialidades, relações de trabalho, assim como comportamentos individuais e sugerindo possíveis vias de desenvolvimento para solucionar os problemas encontrados. Esta ferramenta de gestão será útil a partir do momento que houver pleno conhecimento da organização, de seus métodos, de suas tarefas, pois um contexto de instabilidade e mudança constante exigirá maior competitividade da organização.

Segundo a abordagem utilizada por Stoner (1985) e Hall (1984), nenhuma organização existe isoladamente. As organizações sempre influenciam e são influenciadas pelo meio onde estão inseridas. A empresa é um sistema, um todo complexo e organizado, um conjunto ou combinação de coisas ou partes que formam um todo complexo ou unitário.

Analisar o ambiente externo é extremamente importante para compreender a empresa. Inúmeras oportunidades surgem e desaparecem todos os dias, encontrá-las pode ser o maior desafio de uma empresa. Apesar de apresentar propostas diferenciadas Hall (1984), Bateman e Snell (1998) e Stoner (1985) procuram demonstrar a preocupação que os atuais

administradores devem ter em relação ao ambiente externo, assim como ao ambiente interno. Estes autores passam a visão de que num ambiente de mudanças constantes, o administrador deve estar atento para tudo o que acontece à sua volta, porém não somente dentro da empresa, mas também fora dela. Os resultados são obtidos através da exploração de oportunidades que o mercado oferece.

## **2.6 Análise do ambiente interno**

Desde as mais rudimentares formas de organização humana, o homem se utiliza de certa divisão de trabalhos e, conseqüentemente, de uma cadeia de comando de tarefas para a coordenação e liderança de suas funções. É difícil imaginar a construção das pirâmides ou a administração do vasto império romano sem este tipo de divisão e hierarquia.

Mas é a partir da revolução industrial que realmente vão se iniciar as verdadeiras discussões sobre a forma desta divisão, juntamente com toda a revolução de comportamento e pensamento que se criou na época. As pequenas oficinas artesanais de pouca produção e voltadas para a comercialização regional tornaram-se grandes corporações, com a utilização de máquinas, emprego de um grande número de mão de obra e produção em larga escala. A partir disso, deu-se também o desenvolvimento da aplicação de métodos científicos para o estudo do trabalho.

Frederic Winslow Taylor foi o pioneiro no estudo das divisões do trabalho e todas as suas conseqüências, dando ênfase principalmente à padronização e rotina, uma abordagem mais voltada para a engenharia das organizações. Mas foi Henry Fayol quem deu a maior contribuição para o campo de gerência e administração. Entre seus quatorze princípios, estavam a divisão do trabalho, autoridade e responsabilidade, disciplina, unidade de comando, unidade de direção, entre outros, voltados para a melhor condução e coordenação da divisão do trabalho e de uma bem definida linha de comando (KWASNICKA, 1995). Ainda nesta linha de pensamento, as teorias de Max Weber vêm complementar este tipo de raciocínio, como cita Kwasnicka: "A burocracia baseia a sua divisão de trabalho de uma forma que estabelece o grau hierárquico de cada cargo, o poder e responsabilidade; as atribuições e as condições necessárias" (1995, p.31).



Assim, a abordagem dada a esta divisão vem sendo cada vez mais explorada por muitos autores, buscando a melhor maneira de desenhá-la para que se consiga uma abordagem que considere suas estratégias, metas, valores, tecnologia e tamanho. “A estrutura de uma organização pode ser definida simplesmente como a soma total das maneiras pelas quais o trabalho é dividido em tarefas distintas e, depois, como a coordenação é realizada entre essas tarefas”. (MINTZBERG, 2003, p.12).

Daft (1996) relaciona os três principais componentes da definição da estrutura, que são:

- a) a estrutura de uma organização indica as subordinações, inclusive o número de níveis da hierarquia e a abrangência de controle de gerentes e supervisores;
- b) a estrutura de uma organização identifica o agrupamento de pessoas em departamentos e de departamentos na composição da organização;
- c) a estrutura de uma organização inclui o projeto de sistemas para garantir comunicações eficazes, coordenações eficazes, coordenação e integração do esforço entre os departamentos.

Ainda sobre este último tópico, Daft (1996) dá considerável importância à comunicação e transferência de informações, relacionando-a muitas vezes com a adoção de determinado tipo de estrutura adotado, o que será mais a frente discutido.

A abordagem sobre estrutura organizacional adotada por Mintzberg (2003) é em pontos diferenciada da de Daft. Mintzberg dá grande ênfase às cinco partes da organização. As organizações são estruturadas para capturar e dirigir os sistemas de fluxos e para definir os inter-relacionamentos das diferentes partes.

- a) núcleo operacional: Envolve os membros, os operadores que executam o trabalho básico diretamente relacionados a produção dos produtos e a prestação dos serviços. Estes desempenham funções distintas como assegurar os *inputs* para a organização, transformar os *inputs* em *outputs*, distribuir os *outputs*, fornecer apoio direto às funções de *inputs*, de transformação e de *outputs*. Geralmente a padronização ocorre mais no núcleo operacional para proteger as operações de distúrbios externos. O núcleo operacional é o coração de qualquer organização, a parte que produz os *outputs* essenciais que a mantém viva.
- b) cúpula estratégica: Na extremidade superior da organização situa-se a cúpula estratégica. Aí são encontradas as pessoas com responsabilidade global pela organização, o *chief executive officer* - CEO (também conhecido como

superintendente ou presidente) e outros dirigentes de alto nível com preocupações globais. A cúpula estratégica é responsável para que a organização cumpra sua missão de modo eficaz e também que atenda as necessidades dos que controlam ou detém o poder sobre ela. Isto envolve três conjuntos de obrigações, a supervisão direta, a administração das condições fronteiriças da organização e o desenvolvimento da estratégia da organização.

- c) linha intermediária: são representadas pelos gerentes intermediários que conectam o núcleo operacional à cúpula estratégica, e possui alguma autoridade formal. À medida que descem na cadeia de autoridade, as funções tornam-se mais detalhadas, menos abstratas e agregadas, mais focadas no fluxo de trabalho.
- d) tecnoestrutura: é formada pelos analistas e seus assessores de apoio que estão na organização com a função de transformar a organização para enfrentar possíveis mudanças ambientais.
- e) assessoria de apoio: corresponde às unidades especializadas criadas para dar apoio à organização fora de seu fluxo de trabalho operacional.

Daft (1996), no entanto, não prende tanto seu raciocínio numa divisão esquemática entre setores, mas sim num todo organizacional. Sua abordagem dá ênfase a *layouts* de agrupamentos, tais como:

- a) Estrutura funcional: numa estrutura funcional as atividades são reunidas por função comum, desde o topo até abaixo na organização. Assim, todos os engenheiros são colocados no mesmo departamento, e o vice-presidente de engenharia é responsável por todas as atividades desse setor. Este tipo de abordagem é mais eficaz quando o ambiente é estável e a tecnologia é relativamente rotineira, com baixa interdependência entre os departamentos funcionais. O ponto fraco é a resposta lenta às modificações ambientais que exigem coordenação entre os departamentos.
- b) Estrutura divisional: é conhecida também como estrutura de produto ou unidades estratégicas de atividade. A sua distinção é que o agrupamento baseia-se nos produtos organizacionais. Como pontos fortes, podemos citar que é adequada para ambientes instável e de rápidas mudanças, proporciona alta visibilidade do produto, e a coordenação entre funções é excelente. Como desvantagem, temos a perda em economia de escala, pois cada linha de produto terá de ter, por exemplo, cinco engenheiros, o que poderia ser melhor aproveitado caso não estivessem

separados por tipo de produto. Dedutivamente, podemos afirmar que outra dificuldade é a de coordenação e comunicação entre as diferentes linhas de produtos.

- c) Estrutura híbrida: é uma estrutura multifocada, no sentido de que os produtos e as funções são priorizados simultaneamente. Utiliza-se de descentralização (geralmente área produtiva) e centralização (geralmente área administrativa) nas áreas que se faz mais necessário. As vantagens são que se utiliza de muitas vantagens de uma estrutura descentralizada, como a rapidez nos processos, e de estruturas centralizadas, como a economia de escala e a centralização de comando. A desvantagem reside no fato de que pode haver sobrecarga administrativa à medida que o pessoal do escritório central aumenta em número, tornando as decisões mais centralizadas, e as divisões de produtos perdem a capacidade de reagir rapidamente frente às mudanças de mercado.
- d) Estrutura matricial: é uma forma de conseguir concentrar resultados múltiplos. A característica especial da organização é a implementação simultânea das divisões de produto e das estruturas funcionais (horizontais e verticais). Devido a sua organização é possível que alguns funcionários sejam subordinados por dois chefes. A estrutura de dupla autoridade contribui para que as comunicações e a coordenação lidem com rápidas mudanças ambientais possibilitando a igualdade entre os chefes de produto e funcionais. A sua maior vantagem é a satisfazer duas demandas do ambiente de um único departamento. Uma de suas desvantagens é a de que os colaboradores ficam subordinados a duas autoridades, o que pode ser frustrante e causar confusões.

Kwasnicka (1995) mostra uma forma diferenciada de estruturação interna, o que a autora apresenta como departamentarização. São variadas as possibilidades a serem adotadas, tais como a departamentarização funcional, que é a mais comum, a departamentarização por produto, por localização (não considerando suas funções, mas sim sua proximidade geográfica), por cliente ou por clientela, por processo, por objetivo, por tempo e alfabética e numérica.

Sobre os mecanismos utilizados na coordenação e transferência de informações das diferentes áreas da organização, Mintzberg (2003) destaca em sua abordagem: ajuste mútuo, supervisão direta, padronização dos processos de trabalho, padronização dos resultados do trabalho e padronização das habilidades dos trabalhadores:

- a) Ajuste mútuo: o ajustamento mútuo obtém a coordenação do trabalho pelo simples processo de comunicação informal. Sob o ajuste mútuo o controle do trabalho permanece na mão dos operadores. Em razão de ser um mecanismo de coordenação simples, esta metodologia é utilizada naturalmente nas organizações mais simples.
- b) Supervisão direta: na medida em que uma organização deixa o seu estado mais simples, esta tende a passar por um mecanismo de coordenação. A supervisão direta assume a coordenação quando uma pessoa passa a ser responsável pelo trabalho de outras, dando-lhes instruções e monitorando as suas ações.
- c) Padronização dos processos de trabalho: os processos de trabalho são padronizados quando o conteúdo do trabalho for especificado ou programado, ou quando o trabalho também for coordenado sem ajustamento mútuo ou supervisão direta. A padronização pode ser conduzida em grandes extensões das organizações.
- d) Padronização dos resultados do trabalho: os resultados do trabalho ou *outputs* são padronizados quando os resultados do trabalho forem especificados. Com os resultados padronizados, a coordenação entre as tarefas é predeterminada.
- e) Padronização das habilidades dos trabalhadores: as habilidades (conhecimento) são padronizados quando o tipo de treinamento exigidos para o desempenho do trabalho for especificado. Para que isto ocorra o trabalhador é treinado antes de entrar na organização.

Contudo, Daft (1996), com relação à coordenação das diferentes áreas da organização, dirige seu raciocínio principalmente ao fluxo de informação e comunicação, tanto horizontal quanto vertical.

- a) Ligações verticais de informação: são usadas para coordenar atividades entre os níveis mais elevados e mais baixos de uma organização. As organizações devem utilizar alguma variedade de dispositivos estruturais para obter a ligação vertical, incluindo referências hierárquicas (cadeia de comando), normas e procedimentos, planos e tabelas, posições ou níveis acrescentados à hierarquia e sistemas formais de informações gerenciais.
- b) Ligações horizontais relacionam-se ao volume de coordenações e coordenação horizontais através dos departamentos da organização. Sua necessidade aumenta na medida em que aumenta a incerteza, como no caso em que o ambiente está se

modificando ou a tecnologia é não-rotineira, com metas voltadas para a inovação e flexibilidade. São alternativas estruturais que podem melhorar a coordenação horizontal e o fluxo de informações: um sistema de informações bem estruturado, o contato direto entre funcionários, forças-tarefa, e até mesmo um integrador em tempo integral.

## **2.7 Contexto e definição de estratégia – Visão de Porter**

A acirrada disputa entre as empresas faz com que a busca por novas oportunidades de crescimento da produção e por uma fatia maior de mercado seja constante entre as empresas, impulsionando a adoção de novas técnicas e estratégias visando à limitação da concorrência.

De acordo com Porter (1986) existem duas questões centrais na qual se baseiam a escolha por uma estratégia competitiva. A primeira questão é como determinar a atratividade do negócio em termos de rentabilidade em longo prazo e quais os fatores que determinam esta atratividade. “Ramos de negócios diferentes oferecem oportunidades diferentes de rentabilidade e a rentabilidade inerente a um ramo é um ingrediente essencial na determinação da rentabilidade de qualquer empresa que atue nele” (BETHLEM, 1998, p.226).

Existem ramos de negócios onde é possível se obter alta rentabilidade sem a necessidade de altos investimentos, entretanto, nem todas as empresas oferecem retornos iguais em relação à rentabilidade.

A segunda questão é como determinar o posicionamento competitivo da empresa dentro de um segmento ou ramo de negócio.

De acordo com Porter (1986), o desenvolvimento de uma estratégia competitiva é, em essência, o desenvolvimento de uma fórmula ampla para o modo como uma empresa competirá, quais deveriam ser as metas e quais as políticas necessárias para se levar a cabo essas metas. As figuras 1 e 2 a seguir demonstrarão os métodos clássicos para a formulação de estratégias.

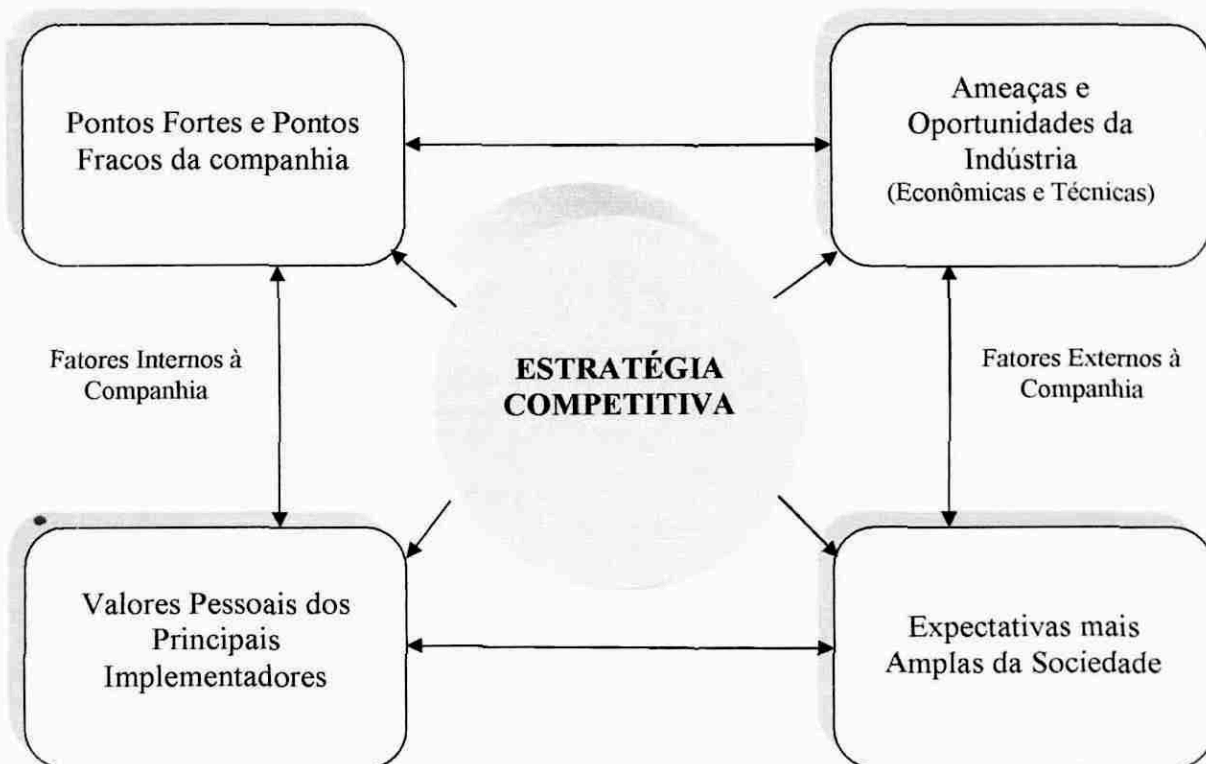


**Figura 1 - A roda da estratégia competitiva.**

Fonte: Porter (1986).

A figura 1 ilustra, de acordo com Porter (1986), que uma estratégia competitiva é uma combinação dos fins (metas) que a empresa busca e dos meios (políticas) pelos quais ela está buscando chegar lá. Esta figura pode ser denominada a “Roda da estratégia competitiva”. É um dispositivo para a articulação dos aspectos básicos da estratégia competitiva de uma empresa em uma única página. No centro da roda estão as metas da empresa, que são a definição geral do modo como elas deseja competir e seus objetivos econômicos e não econômicos. Os raios são as políticas operacionais básicas com as quais a empresa busca atingir suas metas. Dependendo da natureza operacional do negócio, a administração pode ser mais ou menos específica na articulação destas políticas operacionais básicas; uma vez especificadas, o conceito de estratégia pode ser aplicado como guia do comportamento global da empresa.

A formulação da estratégia competitiva envolve considerar quatro fatores básicos que determinam os limites daquilo que a empresa decide realizar com sucesso, conforme figura 2.



**Figura 2 - Contexto em que a estratégia competitiva é formulada.**

Fonte: Porter (1986).

Porter (1986) define que os pontos fortes e fracos da empresa são: o seu perfil de ativos e as qualificações em relação à concorrência, incluindo recursos financeiros, postura tecnológica, identificação da marca e assim por diante. Os valores pessoais de uma organização são as motivações e as necessidades dos seus principais executivos e de outras pessoas responsáveis pela implementação da estratégia escolhida. Os pontos fortes e pontos fracos combinados com os valores determinam os limites internos da estratégia competitiva que uma companhia pode adotar com pleno êxito.

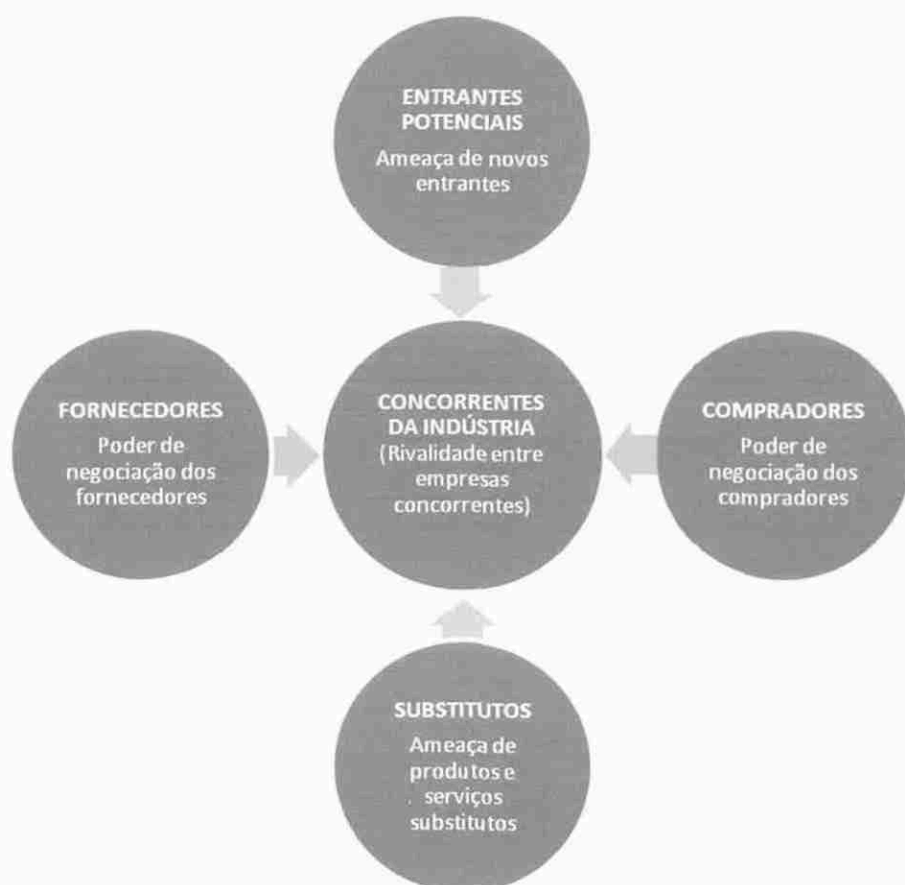
Os limites externos são determinados pela indústria e por seu meio ambiente mais amplo. As ameaças e as oportunidades da indústria definem o meio competitivo, com seus riscos conseqüentes e recompensas potenciais. As expectativas da sociedade refletem o impacto, sobre a companhia, de fatores como a política governamental, os interesses sociais, e muitos outros. Estes quatro dados devem ser considerados antes de uma empresa desenvolver um conjunto realista e exequível de metas e políticas.

De acordo com o autor a essência da estratégia competitiva é relacionar uma companhia ao seu meio ambiente. Embora o ambiente relevante seja muito amplo, abrangendo tanto forças sociais quanto econômicas, o aspecto principal do meio ambiente da empresa é a indústria ou as indústrias em que ela compete. (PORTER, 1986).



A estrutura industrial tem forte influência na determinação das regras competitivas do jogo, assim como das estratégias potencialmente disponíveis para a empresa. “Forças externas à indústria são significativas principalmente em sentido relativo; uma vez que as forças externas em geral afetam todas as empresas na indústria, o ponto básico encontra-se nas diferentes habilidades das empresas em lidar com elas” (PORTER, 1986, p. 03).

A intensidade da concorrência em uma indústria não é uma questão de coincidência ou de má sorte, mas se têm raízes em sua estrutura econômica básica e vai além do comportamento dos próprios concorrentes. O grau de concorrência em uma indústria depende de cinco forças básicas (figura 3) que juntas determinarão o potencial de lucro final na indústria, que é medido em termos de retorno a longo prazo sobre o capital investido. (PORTER, 1986). O autor afirma ainda que a meta da estratégia competitiva para uma unidade empresarial em uma indústria é encontrar uma posição dentro dela em que a companhia possa melhor se defender contra essas forças competitivas ou influenciá-las em seu favor.



**Figura 3 - Forças que dirigem a concorrência na Indústria**  
Fonte: Porter (1986).



As cinco fontes competitivas, apresentadas na figura 3, refletem o fato de que a concorrência em uma indústria não está limitada aos participantes estabelecidos. De acordo com Porter (1986) clientes, fornecedores, substitutos e os entrantes potenciais são todos concorrentes para as empresas na indústria, podendo ter maior ou menor importância, dependendo das circunstâncias particulares.

A energia ou o vigor de cada uma das forças descritas por Porter (1986) está diretamente vinculado à estrutura de cada negócio e são dependentes de uma série de avaliações, seja da política governamental, custos de mudança, diferenciação e idade da marca, economia de escala, entre outras. As cinco forças podem ser modificadas pela estratégia adotada pelas empresas. A metodologia das cinco forças não elimina a necessidade de criatividade na busca de novas formas de concorrência de uma indústria, mas visa auxiliar na descoberta de uma inovação estratégica aconselhável (PORTER, 1990).

Vários são os fatores determinados pelas cinco fontes competitivas, entre eles: intensidade da concorrência, rentabilidade, o poder de negociação com os fornecedores ou compradores e a rivalidade entre os competidores.

#### 2.7.1 Estratégias competitivas genéricas

As estratégias competitivas são descritas por Porter (1990) como ações ofensivas ou defensivas em uma indústria, para enfrentar com sucesso as cinco forças competitivas e assim conseguir para a empresa retornos superiores sobre os investimentos. Muitas maneiras foram criadas pelas empresas, porém a melhor para cada empresa é encontrar uma situação única que reflete melhor suas características particulares.



**Figura 4 - Três estratégias genéricas**

Fonte: Porter (1986).

A figura 4 proposta por Porter (1986), cita três estratégias genéricas para concorrer com outras empresas em uma mesma indústria, que são a diferenciação, a liderança no custo e o enfoque.

#### 2.7.1.1 Liderança no custo total

Esta estratégia, segundo Porter (1986) exige altos investimentos em instalações para produção em alta escala, ganhos significativos em redução de custo por experiência, controle rígido do custo e das despesas gerais, minimização de custos em áreas de pesquisa e desenvolvimento, assistência, força de vendas e publicidade. Custos baixos em relação aos concorrentes torna-se o tema central de toda a estratégia, embora a qualidade a assistência e a qualidade e outras áreas não podem ser ignoradas.

Uma posição de baixo custo produz para a empresa retornos acima da média em sua indústria apesar da presença de intensas forças competitivas. A posição de custos dá à empresa uma defesa contra a rivalidade dos concorrentes, porque seus custos mais baixos significam que ela ainda pode obter retornos depois que seus concorrentes tenham consumido seu lucro na competição. Uma posição de baixo custo defende a empresa contra compradores poderosos porque estes só podem exercer seu poder para baixar os preços ao nível do concorrente mais eficiente. Baixo custo proporciona uma defesa contra fornecedores poderosos trazendo maior flexibilidade para enfrentar os aumentos de custos de insumos. (PORTER, 1986, p.37)

De acordo com Porter (1986), os fatores que levam a uma posição de baixo custo em geral também proporcionam barreiras de entrada substanciais em termos de economias de escala e vantagens de custos e coloca a empresa em uma posição favorável em relação aos produtos substitutos de seus concorrentes na indústria.

Assim, uma posição de baixo custo protege a empresa contra todas as forças competitivas porque a negociação só pode continuar a erodir os lucros até o ponto em que os lucros do próximo concorrente mais eficiente tenham sido eliminados, e porque os concorrentes menos eficientes sofrerão antes as pressões competitivas. (PORTER, 1986, p. 37-38).

#### 2.7.1.2 Diferenciação

De acordo com Porter (1986) utiliza-se como estratégia genérica a diferenciação, onde o serviço ou produto oferecido pela empresa apresenta uma diferenciação, sendo considerado único no âmbito de toda a indústria. Os métodos indicados para esta diferenciação podem assumir diversas formas conhecidas como projeto ou imagem da marca, tecnologia, peculiaridades, serviços sob encomenda, rede de fornecedores ou outras dimensões.

Para Porter (1986) a diferenciação não permite a empresa ignorar os custos, mas eles não são o alvo estratégico primário. A diferenciação quando alcançada é uma estratégia viável para se obter retornos acima da média porque ela cria uma posição defensável para enfrentar as cinco forças competitivas.

### 2.7.1.3 Enfoque

A última estratégia genérica apontada por Porter (1986) é a estratégia do enfoque. Esta estratégia visa focar um determinado grupo comprador, um segmento da linha de produtos, ou um mercado geográfico. A estratégia de enfoque busca atender muito bem a um alvo determinado e cada política funcional é desenvolvida levando isso em conta.

A empresa que desenvolve com sucesso a estratégia de enfoque pode também obter potencialmente retornos acima da média para a sua indústria. O enfoque desenvolvido significa que a empresa tem uma posição de baixo custo com seu alvo estratégico, alta diferenciação, ou ambas. (PORTER, 1986)

## 2.8 O plano de negócio

De acordo com o relatório divulgado pelo Sebrae, a taxa de mortalidade empresarial no Brasil, apurada para as empresas constituídas e registradas nas juntas comerciais dos Estados nos anos de 2000, 2001 e 2002, revela que 49,4% encerraram as atividades com até 02 (dois) anos de existência, 56,4% com até 03 (três) anos e 59,9% não sobrevivem além dos 04 (quatro) anos. A Tabela 2 apresenta as apurações para as regiões do País, mostrando taxas de mortalidade elevadas, variando de 46,7% a 62,7%, segundo o ano de constituição da empresa. O Sul é a região com o maior percentual para as empresas com até 02 (dois) e 03 (três) anos de constituição e o Nordeste para as empresas com até 04 (quatro) anos.

**Tabela 2 - Taxa de Mortalidade por região no Brasil (Período: de 2000 a 2002)**

Ano de constituição	Sudeste	Sul	Regiões Nordeste	Norte	Centro Oeste	Brasil
2002	48,9	52,9	46,7	47,5	49,4	49,4
2001	56,7	60,1	53,4	51,6	54,6	56,4
2000	61,1	58,9	62,7	53,4	53,9	59,9

Fonte: Sebrae (2007).

Para combater estes dados Dornelas (2005) sugere a utilização do plano de negócio. A principal função do plano de negócio é promover uma ferramenta de gestão para o planejamento inicial e também para a expansão da empresa.

A falta de planejamento aparece em primeiro lugar como a principal causa para o insucesso, seguida da deficiência de gestão (gerenciamento, fluxo de caixa, vendas/comercialização, desenvolvimento de produto), políticas de apoio insuficientes, conjuntura econômica e fatores pessoais. (DORNELAS, 2005)

Essas falhas podem acontecer devido a armadilhas no gerenciamento do dia-a-dia, conforme figura a seguir:



**Figura 5 - Maiores armadilhas no gerenciamento de pequenas empresas.**

Fonte: Bangs, apud Dornelas (2005).

A figura 5 mostra as maiores armadilhas no gerenciamento de empresas de pequeno porte. Para Dornelas (1995) não existem fórmulas mágicas para se precaver destas armadilhas. Segundo o autor, o que se aconselha é a capacitação gerencial contínua; a aplicação dos conceitos teóricos, para que se adquiram as experiências necessárias e a disciplina para o planejamento periódico das ações que devem ser implementadas na empresa.

### 2.8.1 A importância do plano de negócio

A importância do plano de negócio para Dornelas (1995) está no fato de poder demonstrar a viabilidade de se atingir uma situação futura, mostrando como a empresa pretende alcançar seus resultados. O plano de negócio servirá também como guia, podendo ser revisado periodicamente e permitindo alterações visando vender a idéia do autor de seu plano de negócio. A seguir destacam-se alguns dos objetivos deste plano, de acordo com o autor:

- Entender e estabelecer diretrizes para o seu próprio negócio;
- Gerenciar de forma mais eficaz a empresa e tomar decisões mais acertadas;
- Monitorar o dia-a-dia da empresa e tomar ações corretivas quando necessário;
- Conseguir financiamentos e recursos junto aos bancos, governos, Sebrae, investidores, capitalistas de risco;
- Identificar oportunidades e transformá-las em diferencial competitivo para a empresa;
- Estabelecer uma comunicação interna eficaz na empresa e convencer o público externo (fornecedores, parceiros, clientes, bancos, investidores, associações).

Para Dornelas (1995), em resumo, o plano de negócio pode ser escrito para atender a alguns objetivos básicos relacionados aos negócios:

- Testar a viabilidade de um conceito de negócios;
- Orientar o desenvolvimento das operações estratégicas;
- Atrair recursos financeiros;
- Transmitir credibilidade;
- Desenvolver a equipe de gestão.

## 2.8.2 Estrutura do plano de negócio

O plano de negócio, de acordo com Dornelas (1995) não é composto por uma estrutura rígida e específica, já que cada negócio possui suas particularidades e semelhanças, sendo impossível criar um modelo padrão de plano de negócio que seja universal e utilizado a qualquer empresa.

O modelo proposto pelo autor para utilização em pequenas empresas manufatureiras será composto por:

- Capa: Primeira parte visualizada por quem lê, deve ser feita de maneira limpa com as informações mais importantes;
- Sumário: Deve conter o título de cada seção e a respectiva página de onde se encontra, bem como os principais assuntos citados em cada seção;
- Sumário Executivo: É considerado a principal seção do plano de negócio, por que fará o leitor decidir se vai continuar a ler ou não. Portanto, deve ser escrito com muito cuidado, além de conter a síntese das principais informações que constam no plano de negócio;
- Análise Estratégica: Nesta fase são definidos os rumos da empresa, sua visão e missão, situação atual, as potencialidade e ameaças externas, forcas e fraquezas, objetivos e metas do negócio;
- Descrição da Empresa: Nesta seção deve-se descrever a empresa, seu histórico, crescimento, faturamento dos últimos anos, sua razão social, impostos, estrutura organizacional e legal, localização, parcerias, certificações de qualidade, serviços terceirização etc.
- Produtos e serviços: Esta seção é destinada aos produtos e serviços da empresa: como são produzidos, quais os recursos utilizados, o ciclo de vida, os fatores tecnológicos envolvidos, o processo de pesquisa e o desenvolvimento, os principais clientes atuais e se a empresa possui alguma patente. Pode-se incluir nesta seção a informação de satisfação dos clientes.
- Plano operacional: Deve apresentar as ações que a empresa está planejando em seu sistema produtivo e o processo de produção, indicando o impacto que estas ações estão tendo em seus parâmetros de avaliação do produto.
- Plano de recursos humanos: Aqui devem ser apresentados os planos de desenvolvimento de treinamento de pessoal da empresa.

- **Análise de mercado:** Deve-se mostrar nesta seção que os executivos da empresa detêm grande conhecimento do mercado consumidor do seu produto ou serviço. Nesta seção serão apresentadas a segmentação do setor, o crescimento do mercado, as características do consumidor e sua localização, se existe sazonalidade, análise da concorrência e sua participação e de seus concorrentes neste mercado.
- **Estratégia de marketing:** Deve-se demonstrar como a empresa pretende vender seus produtos ou serviços e conquistar seus clientes, manter o interesse dos mesmos e aumentar a demanda.
- **Plano financeiro:** Deve-se apresentar nesta seção todas as ações propostas para a empresa bem como suas comprovações em números através de projeções futuras de sucesso do negócio.
- **Anexos:** Esta seção deve conter informações adicionais julgadas relevantes para o melhor entendimento do negócio.



### 3 METODOLOGIA

Neste capítulo serão abordados os procedimentos metodológicos a serem empregados desde a especificação do tipo de pesquisa, passando pelo método de pesquisa utilizado, aos instrumentos na coleta de dados, assim como as técnicas na análise dos dados apresentados.

#### 3.1 Tipo de pesquisa

A pesquisa é uma atividade voltada para a solução de problemas, através do emprego de processos científicos. Uma pesquisa terá resultados mais confiáveis se for conduzida *utilizando-se conceitos, métodos e procedimentos bem definidos*.

Segundo Mattar (2005), uma pesquisa pode surgir de algum interesse intelectual ou pela necessidade de resolução de problemas. O interesse intelectual é característico da pesquisa básica que visa ampliar e desenvolver os conhecimentos do pesquisador. A solução de problemas específicos é o objetivo da pesquisa aplicada que foi utilizada neste estudo.

#### 3.2 Métodos de pesquisa

A presente pesquisa pode ser caracterizada com um estudo exploratório e descritivo, na forma de um estudo de caso sendo analisada dentro de uma metodologia qualitativa.

Uma pesquisa, segundo Vergara (1997) pode ser delimitada quanto aos fins e aos meios de investigação. Quanto aos fins, este estudo é classificado como exploratório e descritivo. Para Mattar (2005) a pesquisa exploratória visa prover o pesquisador de um maior conhecimento sobre o tema ou problema de pesquisa. Esta pesquisa inicialmente foi de caráter exploratório, de forma pouco estruturada visando apenas familiarizar o assunto na mente do pesquisador através da utilização de fontes secundárias. A investigação exploratória é realizada em área na qual há pouco conhecimento acumulado e sistematizado. Por sua natureza de sondagem, não comporta hipóteses que, todavia, poderão surgir durante ou ao final da pesquisa. (VERGARA, 1997).

Conforme Mattar (2005) a pesquisa exploratória possibilita modificar o grau de conhecimento acerca da realidade, desvendando fatos e fenômenos ainda não trabalhados no campo da ciência formal, e foram edificados a partir das observações efetuadas e do contato direto com documentos relacionados às empresas. A estratégia competitiva possui ampla literatura. É um tema amplo e genérico, com inúmeras correntes de pesquisa e escolas de pensamento, o que caracteriza o estudo como exploratório.

A presente pesquisa caracterizou-se, inicialmente como pesquisa bibliográfica. Qualquer espécie de pesquisa, em qualquer área, supõe e exige uma pesquisa bibliográfica prévia, quer para o levantamento da situação da questão, quer para a fundamentação teórica ou ainda para justificar os limites e contribuições da própria pesquisa.

Vergara (1997, p.46) destaca, que “a pesquisa bibliográfica é o estudo sistematizado desenvolvido com base em material publicado em livros, revistas, jornais, redes eletrônicas, isto é, material acessível ao público em geral”.

A pesquisa bibliográfica ajudou, portanto, a explicar o problema a partir de referências teóricas publicadas em documentos, buscando conhecer e analisar as contribuições culturais e científicas do passado, existentes sobre um determinado assunto, tema ou problema.

Em segundo momento, a presente pesquisa teve caráter conclusiva descritiva, visando responder questionamentos e objetivos claramente definidos. A pesquisa apresentou características descritivas a partir do momento em que expôs as características da Samatex Ltda, bem como seu posicionamento estratégico.

A pesquisa descritiva é referenciada por Vergara (1997) como expositora de características de uma determinada população ou fenômeno. Segundo Godoy (1995), as pesquisas descritivas e exploratórias são apropriadas para estudos onde o conhecimento a cerca de determinado tema não permite o estabelecimento de hipóteses precisas e operacionalizáveis. Assim nas pesquisas descritivas e exploratórias, verificam-se uma ampla liberdade teórico-metodológica que proporciona uma visão ampla do fenômeno em estudo.

Mattar (2005) ainda afirma que o caráter descritivo do estudo realizado estará relacionado ao resgate dos fenômenos e processos ocorridos na empresa objeto da análise, com base em documentos e fontes bibliográficas, sem a interferência ou a manipulação do pesquisador, delimitado pela pergunta básica de pesquisa, em face da especificidade inerente ao método eleito que foi o estudo de caso.

O método utilizado para melhor compreensão e caracterização do assunto é o estudo de caso. Conforme Bruyne et al (1977), o estudo de caso se fundamenta na análise aprofundada de uma organização, no intuito de reunir a maior quantidade e detalhamento possível de informações com o objetivo de aprender o máximo sobre determinada situação. Isto exige a utilização de técnicas de coleta de dados variadas, tais como: análise documental, observação e entrevistas.

### 3.3 Coleta de dados

O primeiro passo de uma pesquisa científica é realizado através do levantamento de dados, que será realizado através da pesquisa documental e através da pesquisa bibliográfica.

Em vista disto, pode-se dividir os dados obtidos por meio de pesquisa em dois tipos de fonte, as primárias e as secundárias. Os dados utilizados na presente pesquisa foram coletados das seguintes fontes:

- a) fontes primárias: a pesquisa documental foi guiada, buscando informações nos documentos eletrônicos da empresa, informações e estatísticas gerenciais, documentos contábeis, contrato social, *websites* de seus concorrentes e de seus órgãos regulamentadores;
- b) fontes secundárias: a pesquisa bibliográfica foi norteadada pelo estudo, por meio de livros, revistas especializadas, informativos anuais, teses e dissertações.

#### 4 POSICIONAMENTO ESTRATÉGICO

As estratégias competitivas são descritas por Porter (1986) como ações ofensivas ou defensivas em uma indústria, para enfrentar com sucesso as cinco forças competitivas (serão consideradas na análise de Swot no plano de negócio) e assim conseguir retornos sobre os investimentos superiores para a empresa.

Muitas maneiras foram criadas pelas empresas, porém o melhor para cada empresa é encontrar uma situação única que reflita melhor suas características particulares.

A Samatex encontra-se posicionada atualmente na liderança de custo, comprovadas através da características a seguir:

- Trabalha atualmente com as melhores máquinas existentes no mercado acreditando que isto aumenta sua produtividade e diminui o retrabalho, gerando economia com mão-de-obra;
- Associou-se a uma cooperativa de produção de energia elétrica existente na região, obtendo energia abaixo dos preços de mercado, criando vantagem sobre seus concorrentes;
- Encontra-se numa região em que existe grande quantidade de oferta de mão de obra qualificada, permitindo assim contratar os melhores profissionais do mercado com valores competitivos. Seus profissionais também moram próximos a empresa não exigindo gastos com transporte de funcionários;
- Pode caracterizar outra vantagem competitiva o fato da empresa reduzir os seus custos por experiência visto que seus colaboradores já trabalham na empresa há mais de dois anos, conhecendo o processo em que atuam e reduzindo assim os gastos com treinamento;
- Possui um rígido controle na supervisão da mão-de-obra, nos custos e nas despesas gerais;
- Não apresenta gastos com sistemas de distribuição, visto que seu cliente é responsável por este custo;
- Não apresenta (atualmente) gasto com pesquisa e desenvolvimento, assistência, força de vendas e publicidade.

## 5 PLANO DE NEGÓCIO

Conforme já mencionado anteriormente o plano de negócio servirá principalmente como uma ferramenta de gestão para o planejamento inicial e também para a expansão da empresa.

Neste trabalho não se faz necessário a utilização de capa e sumário por se tratar de um trabalho acadêmico, porém será essencial quando se tratar de uma proposta a qualquer tipo de organização.

### 5.1 Sumário executivo

A criação deste plano de negócio tem o propósito de passar para o papel as informações constantes na mente do administrador, e que podem ser transmitidas a outras pessoas, inclusive dentro da própria organização. Mesmo que o objetivo do plano de negócio seja, na maioria das vezes, captar recursos financeiros para iniciar ou ampliar as operações da empresa, este trabalho não será utilizado inicialmente como uma ferramenta para adquirir um empréstimo.

Este plano ocorre na empresa Samatex Ltda, uma facção que presta serviços de costura, revisão e embalagem a confecções de médio e grande porte. A empresa está localizada em Benedito Novo – SC, próximo ao pólo industrial têxtil no Vale do Itajaí,

A empresa vem apresentando variações positivas com relação aos índices financeiros desde de 2000 (ano de sua fundação), visto que tem reinvestindo o seu capital na própria operação.

Neste plano serão apresentados a análise estratégica através da análise de SWOT (*Strengths and Weaknesses and it Environmental Oportunities and Threats* – pontos fortes e fracos e suas oportunidades e ameaças ambientais), a descrição da empresa, seus produtos e serviços, o plano operacional para 2008, o plano de recursos humanos, a análise de mercado, a estratégia de marketing e o plano financeiro.

## 5.2 Análise Estratégica

De acordo com Dornelas (2005) o termo estratégia é utilizado pelos empreendedores para definir o momento correto de tomar suas ações, se deve anunciar o lançamento de uma nova linha de produtos ou serviços, como agir numa negociação, mas sempre de maneira subjetiva, não processual. Para o autor esta análise deve incluir um misto entre a racionalidade e a subjetividade, utilizando um processo básico para entender melhor qual a atual situação do seu negócio e quais as melhores alternativas ou meios para atingir um objetivo.

O processo de planejamento estratégico do negócio pode servir de base para esta análise. Inicia-se pela definição da Missão, Visão, passando por uma análise do ambiente Interno (forças e fraquezas) e Externo (oportunidades e ameaças), e pela definição de objetivos e metas, para então chegar as estratégias que serão adotadas.

No plano de negócio deverá dar ênfase na análise do ambiente interno e externo, identificando assim os riscos do negócio, os pontos fortes e fracos e as oportunidades apresentadas pelo mercado em que a empresa se instala. Só depois de uma análise criteriosa é que a empresa poderá estabelecer seus objetivos e metas, bem como as estratégias que implementará para atingir seus objetivos. (DORNELAS, 2005, p.154-155)

### 5.2.1 Definição da missão e da visão da empresa

**Missão:** Reflete a razão de ser da empresa, o que ela é e o que ela faz.

“Inovar a cada dia, propondo alternativas mais eficientes e eficazes, despertando no cliente a constante busca por nossos serviços”.

**Visão:** Define aonde a empresa quer chegar, a direção que pretende seguir e o que quer ser.

“Ser reconhecida como a melhor prestadora de serviços do Brasil, buscando soluções inteligentes e capazes de criar rentabilidade e sustentabilidade”

### 5.2.2 Análise de SWOT

Uma ferramenta baseada na análise ambiental para a formulação de estratégia é a matriz de SWOT (*Strengths and Weaknesses and it Environmental Oportunities and Threats* – pontos fortes e fracos e suas oportunidades e ameaças ambientais). Segundo Collis (1999) no nível das diferentes empresas da corporação, o trabalho de análise setorial sistematiza a identificação de oportunidades e ameaças, os dois componentes externos do venerável esquema SWOT que muitas empresas utilizam na formulação de seus planejamentos estratégicos.

A análise SWOT abrange tanto o ambiente interno (forças, franquezas), quanto o externo (oportunidades, ameaças). Internamente a análise SWOT visa identificar as forças e as fraquezas da empresa em dimensões fundamentais tais como desempenho e recursos financeiros, recursos humanos, instalações e capacidade de produção, participação no mercado, percepções do consumidor, entre outros. Por outro lado, a análise do ambiente externo organiza as informações sobre o mercado (consumidores e concorrência), condições econômicas, tendências sociais, tecnologia e regulamentos governamentais.

#### 5.2.2.1 Forças

Pode-se apontar como força da Samatex após a realização de uma análise da situação:

**Gestão financeira sólida:** A empresa Samatex trabalha desde o início de suas atividades com uma gestão financeira sólida, honrando com todos os seus compromissos financeiros dentro dos prazos estabelecidos. Com uma gestão financeira sólida a empresa ganha respeito de seus fornecedores, facilitando o acesso ao crédito quando necessário reinvestir em sua atividade.

**Agilidade em atender novas demandas:** Como prestadora de serviços a empresa precisa estar sempre pronta para atender as novas demandas que surgem no mercado e é isto que a empresa tem feito. Possui uma equipe treinada em diferentes atividades, propondo uma maior flexibilidade ao cliente no momento de fechar uma negociação.



**Domínio do processo em que atua:** Hoje a empresa atua exclusivamente na prestação de serviço de costura, como uma empresa terceira, e apresenta um domínio completo sobre esta atividade, sendo utilizada muitas vezes como uma referência aos seus clientes.

**Baixo custo de mão-de-obra:** A empresa está situada numa região em que existe mão-de-obra qualificada, porém com um custo mais baixo do que nos grandes centros urbanos. Seus colaboradores não precisam de meios de transporte para se deslocar até a empresa por morar nas regiões próximas. Geralmente esses colaboradores possuem uma renda extra.

**Baixa exigência de infra-estrutura necessária à instalação da fábrica:** Os investimentos em infra-estrutura iniciais são relativamente baixos, de acordo com o Sebrae são necessários R\$25.000 para iniciar o negócio, porém estes investimentos aumentam de acordo com o interesse da empresa em buscar novas demandas.

#### 5.2.2.2 Fraquezas

De acordo com a análise da situação da Samatex as fraquezas identificadas são:

**Falta de orientação estratégica:** Atualmente a empresa vem apresentando resultados muito positivos não apenas financeiramente, mas também fica perceptível o reconhecimento dos seus clientes quanto à qualidade dos serviços prestados. No entanto, torna-se necessário que a empresa profissionalize sua administração para que possa expandir sua produção ou até começar a explorar novos nichos de mercado.

**Centralização de poder:** Atualmente a administração desta empresa está centralizada totalmente em uma única pessoa, reduzindo a autonomia e o crescimento dos colaboradores e restringindo o tempo do administrador na busca por novas ferramentas de trabalho e novos negócios. Esta é uma característica das empresas que surgem e são administradas de maneira familiar.

**Carência de ferramentas gerenciais:** A empresa não possui ferramentas gerenciais como um software de gestão, padronização de processos e atividades ou quaisquer indicadores ou índices que podem auxiliar a empresa a atingir os seus objetivos.

**Não dominar todas as etapas presentes na cadeia de produtiva:** A cadeia produtiva é muito extensa e envolve desde a agroindústria ou petroquímica que atuam na produção de

fiação ou tecelagem até a distribuição e venda do produto final. A Samatex domina a etapa da costura, da revisão do padrão de qualidade e da embalagem do produto final.

### 5.2.2.3 Oportunidades

De acordo com a análise da situação da Samatex as oportunidades identificadas são:

**Mercado em expansão:** As exportações no segmento têxtil e confeccionista brasileiro têm crescido bastante. Segundo a Associação Brasileira da Indústria Têxtil e de Confecção (Abit), de 2000 até 2004, o aumento foi de 70%, o que fez o valor de US\$ 1,22 bilhão se transformar em US\$ 2,08 bilhões. Mas esse resultado só foi alcançado após um acordo com a Agência de Promoção de Exportações e Investimentos do Brasil (Apex), o qual se renovou até 2006, com o objetivo de atingir US\$ 2,2 bilhões em exportações até o seu término. Por esse acordo, o setor têxtil e confeccionista recebeu investimentos das duas entidades para promover o vestuário e a moda brasileira no exterior, e realizar pesquisas que identifiquem compradores certos para cada tipo de produto a ser exportado e para cada categoria de produção – micro, média ou grande empresa.

**Possibilidades de expansão dentro do próprio segmento de negócio:** Cria-se a capacidade de expandir através da expansão da cadeia produtiva ou diversificando os produtos ofertados, visto que a confecção está diretamente relacionada às tendências da moda e que a moda é muito dinâmica, criando muitas oportunidades, estimulando a diversificação e em muitos casos a expansão. A expansão da indústria têxtil decorre do fato que seu processo produtivo é muito diversificado, ou seja, algumas podem possuir todas as etapas do processo têxtil (fiação, tecelagem e beneficiamento) outras podem ter apenas um dos processos (somente fiação, somente tecelagem, somente beneficiamento ou somente fiação e tecelagem).

**Aumento da procura por produtos brasileiros (influência da moda internacional):** Para Rossildo Faria, diretor de operações da Abit, as confecções brasileiras são vistas com muito interesse no mercado internacional, graças a um intenso trabalho que vem sendo desenvolvido por entidades setoriais e pela Apex. Para Maurício Penha, técnico responsável pelos projetos do setor confeccionista da Apex, quem já compra produtos brasileiros sabe que possuem confecções de qualidade, criatividade e design, além da confiança conquistada pelos negociadores.

**Próximo de grandes pólos industriais:** A Samatex está localizada no Vale do Itajaí, próxima de grandes pólos industriais como Blumenau, Brusque, Gaspar, Indaial, Timbó e Jaraguá do Sul o que facilita a logística, o comercial e principalmente o acompanhamento das práticas adotadas pelas empresas assim como as novas tendências praticadas pelo mercado.

#### 5.2.2.4 Ameaças

As ameaças identificadas após análise do setor são:

**Mercado altamente dinâmico:** O dinamismo do mercado neste caso é apresentado como uma ameaça porque exige das empresas uma capacidade muito grande de compreender as suas necessidades e se adaptar constantemente, além de todo conhecimento da cadeia produtiva. Hoje a Samatex conta apenas com informações dos periódicos do setor, não possuindo nenhuma ferramenta de acompanhamento das tendências do mercado.

**Possui uma única empresa como cliente:** Atualmente trabalha apenas com a prestação de serviços a uma grande empresa do setor têxtil, porém mesmo com contrato firmado entre as duas partes corre-se o risco de concentrar seu faturamento numa única fonte e esta fonte se esgotar, correndo risco de sobrevivência.

**Instabilidade cambial:** A instabilidade cambial afeta todas as empresas do setor, dificultando parcerias de longo prazo com empresas fora do país.

**Grande quantidade de novos entrantes:** Atualmente, a grande dificuldade são os novos entrantes que trazem novas capacidades, desejos de ganhar participação de mercado e que diversificam mediante aquisições no setor em questão. A representatividade dos novos entrantes estará diretamente relacionada com as atuais barreiras e com a reação dos concorrentes existentes.

**Dificuldades de acesso:** Mesmo próximo de grandes pólos industriais a empresa apresenta certa dificuldade de acesso, visto que as estradas não estão em perfeitas condições atrapalhando a logística, causando possíveis atrasos.

**Acesso a crédito de forma pouco competitiva:** Apesar de a empresa apresentar uma excelente saúde financeira, o acesso ao crédito do setor é pouco competitivo visto que as taxas são muito altas devido a grande inadimplência do setor.

**Grande atuação dos países asiáticos na produção do setor:** Considera-se como ameaça visto que a indústria da confecção utiliza grande quantidade de mão-de-obra e que estes países possuem mão-de-obra de baixo custo (ainda mais baixo que os brasileiros).

**Quadro 1 - A matriz SWOT**

<b>Análise Interna</b>	
<b>Forças</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Gestão financeira sólida;</li> <li>• Agilidade em atender novas demandas;</li> <li>• Domínio do processo em que atua;</li> <li>• Baixo custo de mão de obra;</li> <li>• Baixa exigência de infra-estrutura;</li> <li>• Próximo de grandes pólos industriais.</li> </ul>	<b>Franquezas</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Falta de orientação estratégica;</li> <li>• Centralização de poder;</li> <li>• Carência de ferramentas gerenciais;</li> <li>• Não dominar todas as etapas presentes na cadeia de produtiva.</li> </ul>
<b>Análise Externa</b>	
<b>Oportunidades</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Mercado em expansão;</li> <li>• Possibilidades de expansão dentro do próprio segmento de negócio;</li> <li>• Aumento da procura por produtos brasileiros (influência da moda internacional);</li> </ul>	<b>Ameaças</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Mercado altamente dinâmico;</li> <li>• Possui uma única empresa como cliente;</li> <li>• Instabilidade cambial;</li> <li>• Grande quantidade de novos entrantes;</li> <li>• Dificuldades de acesso;</li> <li>• Acesso a crédito de forma pouco competitiva;</li> <li>• Grande atuação dos países asiáticos na produção do setor.</li> </ul>

Fonte: Dornelas (2005)

### 5.2.3 Objetivos e metas do negócio

O objetivo inicial da empresa será adequar seu ambiente interno através da adoção de uma estratégia, a descentralização das atividades, a busca por ferramentas gerenciais e por conhecimento de novas etapas de produção da indústria da confecção.

De acordo com a administradora da empresa, a primeira etapa da definição da estratégia empresarial foi a determinação da missão e da visão, que até o presente momento não existiam. Esta definição ocorreu considerando-se a realização do próximo desafio da empresa que é a ampliação dos serviços prestados, buscando desde a talharia, a estamparia até os processos finais que são o controle da qualidade e a embalagem.

Dando seqüência aos objetivos da empresa será necessário o treinamento de um dos colaboradores da empresa para atuar no gerenciamento do negócio, possibilitando que a empresária busque novas pesquisas de mercado e novas alianças comerciais.

### 5.3 Descrição da Empresa

A empresa caracteriza-se como uma Facção, nome dado às empresas que fazem serviços exclusivamente para confecções. A facção, em outras palavras, é uma confecção que não possui marca própria, estilistas, desenhistas, lojas. A idéia de facção surgiu a partir da tendência de terceirização de serviços que vem ocorrendo em todas as áreas. Geralmente, a escolha pelo sistema de facção, é uma saída para o empresário que montou uma confecção, mas não conseguiu sucesso com sua marca própria. Assim, já que ele possui máquinas e empregados, oferece seus serviços a uma confecção de sucesso, que se tiver interesse irá contratá-lo para produzir suas roupas.

A empresa Samatex LTDA foi fundada em 27 de abril de 2000, porém desde o início contradiz o fato ocorrido com a maioria das facções, que iniciam com marca própria e acabam prestando serviços a outras empresas por não conseguir firmar sua marca. A Samatex surge através da percepção da necessidade de terceirizar as atividades de produção das empresas de confecção da região.

A empresária não possui formação profissional e nunca havia trabalhado no setor anteriormente e esta foi uma grande barreira imposta por todos que acompanharam o seu surgimento. Inicialmente, tratou-se de um desafio em tornar um sonho numa realidade, porém encarando este sonho desde o início de maneira profissional.

A idéia para a fundação da empresa surgiu seis meses antes do início de suas atividades. Durante o período de maturação da idéia vários aspectos foram levantados e analisados exaustivamente, dentre eles: Custo de produção, mercado, concorrência, técnicas de industrialização, atividades administrativas, recursos humanos e, principalmente, os recursos financeiros. Todo este planejamento foi realizado de maneira informal.

O capital inicial para começar a sua produção foi estimado em R\$ 25.000. Investimento este para instalar-se e financiar o início de suas atividades. Sem recurso para começar o projeto iniciou-se uma busca constante para conseguir o capital inicial a ser investido. As respostas eram sempre negativas, porém mesmo sem o capital, a vontade de iniciar um novo negócio superava as dificuldades, e a empresa conseguiu financiar sua operação diretamente com seus fornecedores e parceiros comerciais.

Iniciou suas atividades com apenas 5 colaboradores, e apenas 3 máquinas de costura, nos fundos de uma garagem de caminhões, numa área aproximada de 30m<sup>2</sup>, emprestada por familiares. Atualmente trabalha com 15 colaboradores, e um número suficiente de máquinas

para produzir uma média de 1400 unidades por dia. Está instalada numa área alugada de aproximadamente 500m<sup>2</sup>, apropriada para a produção têxtil. Este galpão possui área para produção, estocagem, recepção e expedição de matéria-prima e mercadorias destinadas aos clientes. Para a administração, utiliza-se uma sala separada.

A empresa situa-se na cidade de Benedito Novo, cerca de 70 quilômetros da cidade de Blumenau. Localização escolhida por ser próxima de Pólos Industriais, por apresentar um grande número de colaboradores e pelo seu baixo custo de instalação. É importante registrar que a empresa atendeu o Plano Diretor Urbano (PDU) que regulamenta a atividade econômica da cidade.

Apresenta faturamento que a caracteriza como uma empresa de pequeno porte de acordo com a lei número 9.841 que aprova o estatuto das micro e pequenas empresas assinado no dia 9 de outubro de 1999, pelo então Presidente da República Fernando Henrique Cardoso, conforme anexo A.

A razão social da empresa é Samatex LTDA e a mesma é composta por duas sócias, mãe e filha, porém administrada por apenas uma das sócias. Sua estrutura organizacional é composta por apenas um administrador; responsável por toda a administração da empresa, com exceção da contabilidade e da folha de pagamento que são realizadas por uma empresa terceirizada.

A Samatex atua desde o início de sua fundação com sua produção completamente voltada para a costura de grandes empresas do setor têxtil, redes de lojas departamentalizadas e em grande escala para pequenos e médios lojistas e principalmente fabricantes de roupas que ao invés de investir em maquinários preferem terceirizar a confecção. Sua principal parceria firmada foi com a Hering Têxtil localizada na cidade de Blumenau, com a qual vem trabalhando desde o início de suas atividades até o presente momento.

A empresa não apresenta nenhuma certificação de qualidade, porém trabalha para atender os rigorosos padrões de qualidade de seus clientes.

## 5.4 Produtos e serviços

Atualmente a empresa está caracterizada como uma facção que presta o serviço de costura de peças do vestuário adulto e infantil, bem como a revisão e a embalagem destes produtos para a indústria de confecção.

A primeira etapa do processo produtivo é a compra de tecido pelo cliente e o processo de corte desta malha, logo após o tecido (já talhado) é entregue pelo cliente a indústria, que irá processar e devolver.

O processo produtivo da Samatex caracteriza-se pela seleção da malha, ordenação do *layout* de produção, costura, lavagem (quando necessário) e acabamento. A etapa seguinte de produção consiste na revisão criteriosa das peças, que serão embaladas e despachadas para o cliente com nota fiscal de serviço (mão-de-obra + aviamento) juntamente com a nota fiscal de devolução do tecido.

Os primeiros recursos utilizados na produção são os recursos humanos que são recrutados conforme suas habilidades técnicas e seu posto de trabalho. Geralmente a empresa procura pessoas com mais de uma habilidade técnica, aumentando assim a flexibilidade da produção.

Além dos recursos humanos utilizados na produção, são necessários os recursos de produção de acordo com o tipo de peça e de tecido a ser confeccionado. Basicamente utiliza-se de:

- Máquinas de costura;
- Máquinas para dar o acabamento às peças;
- Máquinas para lavagem das peças;
- Mesas especiais para confecção;
- Grades para movimentação e armazenagem das peças;
- Móveis de escritório, computadores, etc.



### 5.5 Plano operacional

O plano operacional para a Samatex no ano de 2007 está baseado na perspectiva de aumentar o quadro de pessoal, de acordo com o aumento da produção (até 30%). Para isto, a administradora estima que sejam necessários investimentos em máquinas e equipamentos de suporte.

**Tabela 3 - Investimento para o cumprimento do plano operacional 2007.**

Investimento	Quantidade	Valor Total
Máquinas de Costura Reta Eletrônica	1	R\$ 7.500,00
Máquinas overloque	3	R\$ 3.500,00
Telefone	1	R\$ 200,00
Ferros Industriais	2	R\$ 250,00
Mesas para Revisão	1	R\$ 500,00
Acessórios (tesoura, réguas, cabides, etc.)	1	R\$ 500,00
<b>Total</b>		<b>R\$ 12.450,00</b>

Fonte: Samatex, 2007.

### 5.6 Plano de recursos humanos

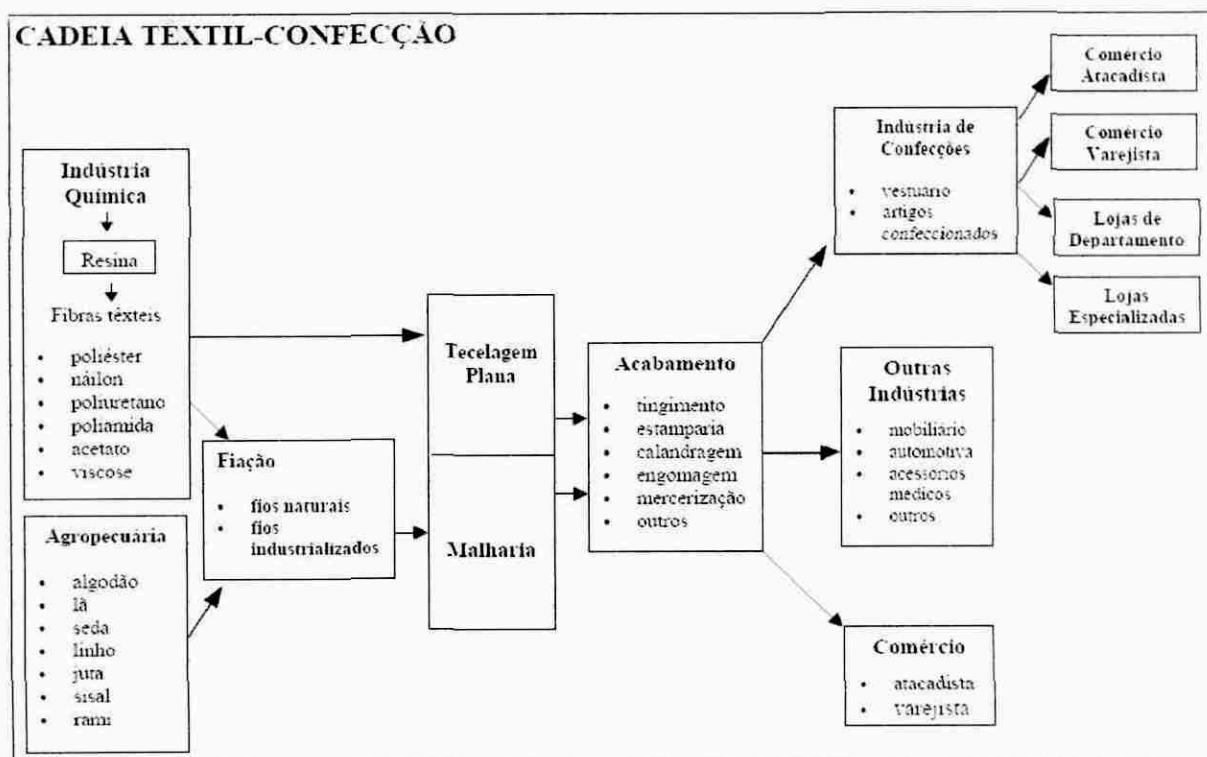
Hoje em dia a qualificação está mais ligada à capacidade de aprender do que à habilidade manual. De acordo com o SENAI (2004), a capacidade do trabalhador de aprender e de se adaptar a novas circunstâncias é muito importante para as empresas que buscam flexibilidade na produção e atualização tecnológica compatível com o padrão internacional. Outro fator bastante valorizado é a formação técnico-profissional do trabalhador.

A Samatex valoriza hoje os trabalhadores que buscam melhorar e aumentar sua qualificação, pois assim se tornam mais aptos a exercer novas tarefas e a buscar novas colocações. Para a empresa, esse aumento de qualificação da mão-de-obra é interessante, já que seu pessoal se torna mais capaz, podendo representar ganhos em qualidade, menores custos com retrabalho ou produtos de segunda escolha e flexibilidade da produção (através do aumento da capacidade), além de tornar possível uma situação de parceria efetiva empresa-funcionário.

Atualmente, a empresa busca promover o treinamento de pessoal através de escolas como o SENAI, de treinamentos *on-the-job* (no qual os profissionais mais experientes ensinam os mais novos) e também de treinamento interno com o auxílio de um profissional contratado.

## 5.7 Análise de mercado

De acordo com o Sebrae (2001) a indústria têxtil é constituída dos segmentos de fiação, tecelagem e acabamento de fios e tecidos. O segmento de tecelagem subdivide-se em tecelagem plana e malharia. Cada um destes segmentos pode oferecer ao mercado um produto acabado, ou pode desconectar-se dos demais, conforme figura 6.



**Figura 6 - Cadeia de produção têxtil**

Fonte: IPT – Instituto de Pesquisas Tecnológicas, apud Sebrae (2001)

O setor de confecções, último elo da cadeia, é composto por segmentos de vestuário e artigos confeccionados. O segmento do vestuário é composto pelas classes de roupa íntima, de

dormir, de esporte, de praia, de gala, social, de lazer, infantil e das classes de roupas especiais, como as de segurança, profissionais e de proteção.

O segmento de artigos confeccionados é composto pela fabricação de meias, modeladores, acessórios para vestuário, artigos de cama, mesa, banho, copa, cozinha e limpeza, artigos de decoração e artigos industriais e de uso técnico.

A produção do setor de confecção é destinada ao setor atacadista, ao comércio varejista, às lojas de departamento, às lojas especializadas e às outras indústrias e atividades de serviços.

#### 5.7.1 Mercado

De acordo com o informe setorial do BNDES (1995), com a abertura comercial que vem sendo implementada na economia brasileira desde 1990, as empresas nacionais se viram diante de um novo concorrente, o produto importado, principalmente, oriundo dos países asiáticos. O fato é que estes países são bem agressivos em termos de comércio exterior, pois seus produtos são competitivos, principalmente no que tange aos tecidos produzidos a partir de fibras sintéticas. Esses tecidos são colocados no mercado brasileiro com preços inferiores à metade dos cobrados pela indústria nacional e em alguns casos com preços abaixo do custo de produção do fabricante nacional.

De acordo com o SENAI (2004), o Brasil exerce um papel secundário no comércio internacional de têxteis, exportando uma quantidade maior de produtos com menor valor agregado. A expansão do número de consumidores, o aumento da renda nos países desenvolvidos e a abertura dos mercados ao comércio internacional vêm promovendo a expansão do mercado têxtil mundial, tanto em termos de produção física como de comércio entre os grandes países produtores e consumidores. O comércio internacional de produtos confeccionados vem crescendo mais rapidamente do que o comércio internacional global. No entanto, o comércio internacional de produtos têxteis – ou seja, dos segmentos de fiação e tecelagem – cresce a taxas inferiores ao comércio internacional global. Desta forma, para o Brasil obter maiores ganhos com o comércio internacional, deveria haver um esforço no sentido de aumentar as exportações de produtos confeccionados.

Uma série de acordos internacionais regula o comércio de produtos têxteis. O mais recente – Acordo sobre Têxteis e Vestuário – reduzirá, gradualmente, o número de produtos

sujeitos as restrições e o comércio de produtos não incluídos nos acordos anteriores. Ao mesmo tempo, o tamanho das cotas de importação aumentará. Neste cenário de crescente liberalização comercial, o Brasil se encontra numa posição pouco favorável. O país é um participante menor e pouco atualizado na maior parte do comércio internacional de produtos têxteis. Além de sua participação nas exportações mundiais ser muito pequena, ela é menor no setor mais dinâmico (confeções) e maior no elo menos dinâmico (têxtil). Além disso, enquanto o consumo mundial de fibras químicas tem crescido rapidamente, o Brasil se especializa na produção de fibras naturais. O aumento, em âmbito mundial, da participação dos tecidos mistos na produção de confeções prejudica a competitividade das empresas brasileiras, já que os tecidos utilizados no Brasil ainda são predominantemente à base de fibras naturais (PROCHNIK apud SENAI, 2004, p. 23).

Os principais gargalos que comprometem a capacidade de exportação brasileira, apontados por Gorini (apud SENAI 2004), são a baixa informatização das empresas, a pouca flexibilidade produtiva, o baixo investimento em desenvolvimento de produtos e design, as deficiências na comercialização e a informalidade das empresas do setor de confecção. Entretanto, as empresas brasileiras vêm competindo no mercado externo graças aos custos de energia e mão-de-obra relativamente mais baixos e ao esforço na melhoria da qualidade da produção e de aumento da produtividade nos anos 90.

### 5.7.2 Exportação

De acordo com o SENAI (2004), a evolução das exportações de produtos têxteis varia de acordo com o segmento. Nos segmentos de fibras e fiação, as exportações se reduziram ao longo da década de 90 em razão de problemas na safra de algodão, que afetaram a produção, e da tendência de aumento do consumo interno, reforçada pela estabilização da moeda a partir de 1994. No segmento de tecelagem houve um aumento significativo das exportações no início da década de 90, que, entretanto, foi freado pelo aumento no consumo interno a partir de 1994. Já nos outros segmentos houve um aumento progressivo das exportações ao longo da década, que se acelerou com a desvalorização cambial de 1999. A partir de 1999 as vendas externas aumentaram em todos os segmentos, e em 2000 essa tendência de crescimento das exportações pode ser percebida de maneira mais significativa (ver tabelas 4 e 5).

**Tabela 4 - Exportações Têxteis em Quantidade: 1990-2002 (em toneladas)**

	1990	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002
Fibras/Filamentos	205.607	123.290	77.321	70.344	70.507	66.127	97.701	212.288	203.400
Fiação	68.161	33.771	27.326	23.183	18.853	27.659	34.031	31.451	43.419
Tecelagem	35.090	51.905	50.109	42.987	44.609	41.578	52.269	59.410	51.535
Malharia	438	1.032	1.244	1.615	2.183	2.121	3.230	3.376	3.602
Confecção	44.635	47.259	44.388	44.123	44.247	47.928	65.082	62.677	64.639
Total	353.931	257.257	200.388	182.252	180.399	185.413	252.313	369.202	366.595

Fonte: SEBRAE (2007) e ABIT (2003)

**Tabela 5 - Exportações Têxteis em Valores: 1990-2002 (em US\$ mil)**

	1990	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002
Fibras/Filamentos	316.926	249.444	151.724	144.643	131.075	102.773	133.732	247.594	220.023
Fiação	264.916	190.056	175.033	152.280	118.781	125.705	137.840	101.205	107.102
Tecelagem	158.638	260.309	269.990	242.373	218.281	179.906	214.977	243.328	197.144
Malharia	2.188	10.807	14.483	22.361	24.570	21.852	30.278	27.754	28.683
Confecção	431.710	539.607	491.900	468.899	435.676	417.697	554.191	536.032	506.890
Total	1.174.378	1.250.223	1.103.130	1.030.556	928.383	847.933	1.071.018	1.155.913	1.059.842

Fonte: SEBRAE (2007) e ABIT (2003)

### 5.7.3 Importação

De acordo com o SENAI (2004), no período anterior ao lançamento do Plano Real as importações brasileiras se concentravam em produtos altamente diferenciados, de preço elevado, destinados a grupos específicos de consumo e, em sua maioria, sem similares nacionais. A valorização da moeda permitiu a entrada no país de produtos com preço e qualidade muito baixos, provocando uma concorrência por preço com os produtos nacionais. De acordo com Alexim (2003), a partir de 1998 a importação passou a ser mais seletiva, ou seja, a tendência era importar artigos que atendiam às necessidades do mercado interno (no que diz respeito ao binômio preço e qualidade) e que complementavam o mix de produtos ofertados pelas indústrias nacionais. Esse movimento pôde ser observado em todos os segmentos da cadeia têxtil até o ano de 2000. A partir daí, observa-se uma reversão na tendência de aumento das importações devido aos efeitos da desvalorização cambial, com exceção do segmento de tecelagem. Neste houve um expressivo aumento das importações, principalmente de tecidos asiáticos produzidos a partir de fios sintéticos e artificiais. Para conter esse aumento, o governo brasileiro reavaliou a alíquota de importação para o segmento (que passou de 15% para 70%), fazendo com que as importações diminuíssem a partir de 1996. Porém, a quantidade e o valor de tecidos importados continuaram muito acima daqueles do início da década.

Dois aspectos contribuíram para o forte crescimento das importações: o aumento das importações de tecidos de filamentos artificiais e sintéticos (cujos produtores recebiam subsídios em seus países de origem, fazendo com que fossem acusados de prática desleal de comércio) e o incremento das importações de máquinas de teares para tecido (IEL/CNA/SEBRAE, 2000).

**Tabela 6 - Importações Têxteis em Quantidade: 1990-2002 (em toneladas)**

	1990	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002
Fibras/Filamentos	261.008	1.027.736	1.321.587	1.287.356	910.169	741.819	831.505	512.530	424.724
Fiação	37.784	131.460	79.828	101.360	87.282	69.687	78.220	43.306	30.007
Tecelagem	63.655	533.335	238.491	232.109	211.556	162.178	222.970	239.411	244.264
Malharia	1.917	43.398	57.064	78.605	45.184	44.856	62.868	39.790	15.907
Confecção	55.463	377.292	377.973	452.867	383.100	211.841	193.004	178.661	127.852
Total	419.827	2.113.221	2.074.943	2.152.297	1.637.291	1.230.381	1.388.567	1.013.698	842.754

Fonte: SEBRAE (2007) e ABIT (2003)

**Tabela 7 - Importações Têxteis em Valores: 1990-2002 (em US\$ mil)**

	1990	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002
Fibras/Filamentos	120.245	451.152	621.722	650.261	464.165	459.145	551.202	304.887	289.061
Fiação	5.116	35.384	20.891	28.086	26.249	28.898	31.553	13.502	12.790
Tecelagem	7.780	94.455	53.712	49.098	33.098	32.353	55.788	56.407	59.417
Malharia	122	10.670	21.578	31.557	9.299	12.305	22.274	10.289	4.131
Confecção	4.721	60.453	67.157	61.697	50.107	33.789	37.818	26.472	21.322
Total	137.984	652.114	785.060	820.699	582.918	566.490	698.635	411.557	386.721

Fonte: SEBRAE (2007) e ABIT (2003)

#### 5.7.4 Balança Comercial

De acordo com o SENAI (2004) percebe-se que o saldo da balança comercial de têxteis no Brasil depende não apenas da política cambial como também de elementos relativos à produção e à demanda interna, tais como a evolução do cultivo de algodão, a demanda interna por tecidos e produtos confeccionados e a competitividade das empresas dos elos de tecelagem, malharia e confecções. A tabela 8 apresenta o saldo da balança comercial por segmento.

**Tabela 8 - Saldo da Balança Comercial por Segmento (em US\$ mil)**

	1990	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002
Fibras/Filamentos	55.918	-778.292	-1.169.863	-1.142.713	-779.094	-639.046	-697.773	-264.936	-204.701
Fiação	227.132	58.596	95.205	50.920	31.499	56.018	59.620	57.899	77.095
Tecelagem	94.983	-273.026	31.499	10.264	6.725	17.728	-7.993	3.917	-47.120
Malharia	271	-32.591	-42.581	-56.244	-20.614	-23.004	32.590	-12.036	12.776
Confecção	376.247	162.315	113.927	16.032	52.576	205.856	361.187	357.371	379.038
Total	754.551	-862.998	-971.813	-1.121.741	-708.908	-382.448	-252.369	142.215	217.088

Fonte: SEBRAE (2007) e ABIT (2003)



### 5.7.5 Mudanças tecnológicas

Em âmbito mundial, o complexo têxtil vem passando por transformações estruturais que envolvem inovações tecnológicas em equipamentos, produtos e processos. Dois fatores são fundamentais para essas inovações: os avanços na microeletrônica e o desenvolvimento de novos materiais (GORINI e MARTINS apud SENAI, 2004, p. 38).

Graças à evolução da microeletrônica é possível promover a automação e, conseqüentemente, o aumento de produtividade, em várias etapas do processo de produção (BRAGA JUNIOR apud SENAI, 2004, p.38). A adoção de equipamentos com base na microeletrônica é essencial para a competitividade das empresas, pois num cenário de competição global cada vez mais acirrada, a sobrevivência delas depende de sua capacidade de resposta às demandas do mercado (que exige eficiência e qualidade) e de introdução contínua de inovação. Esse processo de introdução de inovações tecnológicas é diferenciado de acordo com o segmento, gerando impactos variáveis no emprego, uma vez que os segmentos de fiação, tecelagem e malharia são intensivos em capital e o segmento de confecções é intensivo em mão-de-obra.

Nos últimos anos, os principais avanços ocorridos no segmento foram: controle eletrônico da seleção individual de agulhas, aumento de velocidade, máquinas com equipamentos automáticos de limpeza (reduzem o tempo de limpeza e os defeitos no tecido), capacidade de aumentar a versatilidade do padrão nos modelos, mais opções de diâmetro e de alimentadores das máquinas, redução dos tempos de parada e utilização de softwares amigáveis para permitir mudanças rápidas de acordo com as tendências da moda.

As mudanças tecnológicas mais recentes no segmento de confecção foram os sistemas de CAD para modelagem, gradação, encaixe e risco, além das máquinas automáticas de corte e de costura. Depois desses avanços, as novas tecnologias que surgiram no setor tiveram um impacto bem menor. O que se pode observar atualmente é o aperfeiçoamento dos equipamentos existentes, que se tornam mais acessíveis ao mercado.

Assim, no segmento de confecções as principais inovações são realizadas no sentido de automatizar determinadas fases do processo produtivo (como, por exemplo, enfiar e cortar), desenvolver o design dos produtos (envolvendo modelos e materiais utilizados), lançar no mercado produtos com tecidos inteligentes e introduzir ou melhorar técnicas organizacionais que permitam a obtenção de ganhos de produtividade.



O quadro 2, a seguir, descreve as principais máquinas e tecnologias que vêm sendo adotadas nos processos de modernização tecnológica das empresas de confecção.

### Quadro 2 - Principais tecnologias e equipamentos do segmento de confecção

Sistemas de medida volumétrica a laser (body scanning)	Permitem a leitura das medidas do corpo humano e criam manequins virtuais.
Computador com Computer Aided Design – CAD	Permite que se faça o desenho de moda com grande facilidade para o desenvolvimento de coleções, dispondo de caneta sensível, que dá ao estilista total liberdade.
Computador com Computer Aided Design – CAD e sistemas de medida volumétrica	Permite o desenvolvimento de modelagem, ampliação e risco, com sistema de simulação em três dimensões.
Enfesteadeira com controle digital	Permite que se façam, com velocidade, enfeitos de alta qualidade. Possui detectores automáticos de defeitos e programação total com diversas velocidades. Enfesta diferentes tipos de tecidos sem tensão alguma e reduz ao mínimo o desperdício.
Plotter a jato de tinta	Permite produção contínua de risco.
Máquinas de corte automático	Permitem corte em tamanhos extralargos e corte unitário.
Sistema com Computer Aided Manufacture – CAM	Sistema de corte computadorizado que pode funcionar integrado com o CAD. Possui sistema especializado para jeans, grande volume de malharia e tecidos planos, confecções finas e pequenos lotes.
Máquina de costura eletrônica (1)	Costura reta eletrônica com lançadeira grande. Permite cortar o fio inferior e superior. Possui levantador de calcador e posicionador de agulha, além de painel digital com múltiplas funções. Aumenta significativamente a produtividade do trabalho e melhora a qualidade do produto.
Máquina de costura eletrônica (2)	Ponto fixo com duas agulhas eletrônicas. Lubrifica automaticamente. Tem posicionador de agulha e calcador automático, corte de fio inferior e superior, além de painel digital com múltiplas funções. Maior velocidade nas operações e melhor padronização dos produtos.
Máquina de costura eletrônica (3)	Efetua transporte triplo 1 com agulha eletrônica. Lubrificação automática. Corte de fio inferior e superior. Painel digital com múltiplas funções, posicionador de agulha e calcador. Maior velocidade nas operações e melhor padronização dos produtos.
Máquina de costura automática (1)	Coloca cós ponto fixo. Efetua corte automático no início e no fim da operação, com desligamento programado no início e no fim, fotocélula para sensor de camada, lubrificação automática e painel digital para programação.
Máquina de costura automática (2)	Coloca frente em camisas. Possui alimentador e fusionador de viés, corta automaticamente o fio anterior e posterior, empilha automaticamente. Painel digital para controle de funções.
Máquina de costura automática (3)	Dotada de um tipo de automação específico para operações básicas, como pregar bolsos e fazer filigranas, bainhas de camisetas, bolsos de vivos e pontas de cós.
Equipamentos flexíveis	Permitem combinar perfis de pesponto, arremates e acabamentos (p.ex.: bolsos), trocando operações rapidamente.
Máquinas com sistema teach-in	Aprendem padrão definido por costureira e repetem operações do padrão.
Carro transportador	Transporta o tecido para o enfeito.
Enfesteadeira automática	Permite corte na extremidade do enfeito e identifica defeitos no risco.
Montagem sem costura	Produção de peças sem costura, em particular lingerie e moda praia.
Bordadeira Eletrônica	Faz a integração da ação mecânica com o computador controlado eletronicamente. Permite rápida e eficiente troca de cor durante o bordado. Assegura pontos precisos. O operador pode trabalhar com doze cores e corte de fios automáticos. Permite a um editor comandar múltiplas máquinas de bordado com desenhos diferentes ou iguais. Maior flexibilidade e melhor qualidade dos bordados.
Bordadeira a laser	Permite bordar tecidos com rapidez e precisão, utilizando diversos desenhos.
Outras: refiladeira eletrônica, máquina de barra e ponto fixo automático, encaixe automático, etiquetadoras automáticas	Permitem maior velocidade nas operações e melhor qualidade do produto.
Equipamentos a vapor e a vácuo	Permitem passar as peças sem rugas, alcançando melhor resultado.
Sistemas de transporte, dobra e ensaque automatizados	Possibilitam transporte, dobra e ensaque automatizados.

Fonte SENAI 2004

## 5.8 Estratégia de marketing

A empresa não possui uma estratégia de marketing definida formalmente, apesar de reconhecer a importância de desenvolvê-la, porém vem atuando para manter-se informada sobre as variações do mercado.

Participa anualmente da Texfair, que é uma feira internacional têxtil que reúne participantes de 27 países realizada em Blumenau, onde troca informações com confeccionistas, prospecta clientes, apresenta seus serviços e conhece os últimos lançamentos tecnológicos do setor.

Suas vendas são feitas pela administradora da empresa em reunião com seus clientes. São analisadas as peças que serão produzidas, quais etapas estarão envolvidas no processo produtivo, qual o valor pago por unidade de tempo (medida de mensuração do custo de produção) e qual será o processo completo envolvido no negócio.

O diferencial oferecido pela empresa está no fato da empresa poder apresentar soluções aos seus clientes quando os mesmos apresentam dúvidas no processo produtivo de determinada peça. Apesar da administradora não possui formação específica na área ela possui um conhecimento muito grande no assunto.

Outra solução apresentada é flexibilidade de alterar o *layout* de suas células de produção ampliando a utilização de sua unidade produtiva.

Atualmente não possui nenhum tipo de investimento em publicidade, promoção ou comunicação.

## 5.9 Análise financeira

Será analisado nesta seção o balanço patrimonial da Samatex Ltda e em seguida serão calculados os seus índices financeiros. O objetivo da realização destes cálculos está em conhecer a atual saúde financeira da empresa.

## 5.9.1 Balanço patrimonial

**SAMATEX LTDA ME**

Praça Tercílio Longo - 02 - Santa Maria  
 CEP 89124-000 - BENEDITO NOVO - SC  
 CNPJ nº 03.747.310/0001-62 - Inscr. Estadual nº 254.022.146

**BALANÇO PATRIMONIAL**

ENCERRADO EM 31 DE DEZEMBRO DE 2006 E 2005 - EM R\$

<b>ATIVO</b>	<b>31/12/2006</b>	<b>31/12/2005</b>
<b>CIRCULANTE</b>	<b>18.915,59</b>	<b>7.186,62</b>
<b>DISPONIBILIDADES</b>	<b>15.693,52</b>	<b>5.407,34</b>
Caixa Geral	15.693,52	5.407,34
<b>OUTROS CRÉDITOS</b>	<b>3.222,07</b>	<b>1.779,28</b>
Impostos A Recuperar	3.222,07	1.779,28
<b>REALIZÁVEL A LONGO PRAZO</b>	<b>609,83</b>	<b>673,76</b>
<b>OUTROS CRÉDITOS</b>	<b>609,83</b>	<b>673,76</b>
Impostos A Recuperar	609,83	673,76
<b>PERMANENTE</b>	<b>39.434,94</b>	<b>46.284,82</b>
<b>IMOBILIZADO</b>	<b>39.434,94</b>	<b>46.284,82</b>
Máquinas E Instalações	19.057,85	14.363,75
Móveis E Utensílios	2.058,05	2.058,05
Veículos	47.452,90	47.452,90
Benfeitorias Em Propriedade De Terceiros	645,60	645,60
Adiantamentos A Fornecedores	543,60	543,60
(-) Depreciação, Exaustão E Amortização	-30.323,06	-18.779,08
<b>TOTAL DO ATIVO</b>	<b>58.960,36</b>	<b>54.145,20</b>

BENEDITO NOVO/SC, 31 DE DEZEMBRO DE 2006.

ROSELIS GONZAGA LONGO  
 Sócia-Administradora  
 CPF. 351.775.609-10

VINICIO PEDRO CEMIN  
 Técnico em Contabilidade  
 CRC - SC-005483/O-5

<b>PASSIVO</b>	<b>31/12/2006</b>	<b>31/12/2005</b>
<b>CIRCULANTE</b>	<b>20.201,44</b>	<b>17.849,33</b>
<b>OBRIGAÇÕES TRIBUTÁRIAS</b>	<b>1.650,58</b>	<b>1.074,46</b>
Impostos E Contribuições	1.650,58	1.074,46
<b>OBRIGAÇÕES COM O PESSOAL</b>	<b>18.350,86</b>	<b>14.908,17</b>
Salários E Pro Labore	10.272,05	7.214,06
Encargos Sociais	1.775,84	1.209,62
Provisões	6.302,97	6.484,49
<b>OUTRAS CONTAS A PAGAR</b>	<b>200,00</b>	<b>200,00</b>
Aluguéis A Pagar	200,00	200,00
<b>PATRIMÔNIO LÍQUIDO</b>	<b>38.758,92</b>	<b>36.295,87</b>
<b>CAPITAL SOCIAL</b>	<b>15.000,00</b>	<b>15.000,00</b>
Capital	15.000,00	15.000,00
<b>LUCROS OU PREJUÍZOS ACUMULADOS</b>	<b>23.758,92</b>	<b>21.295,87</b>
Lucros Acumulados	23.758,92	21.295,87
<b>TOTAL DO PASSIVO</b>	<b>58.960,36</b>	<b>54.145,20</b>

BENEDITO NOVO/SC, 31 DE DEZEMBRO DE 2006.

ROSELIS GONZAGA LONGO  
Sócia-Administradora  
CPF. 351.775.609-10

VINICIO PEDRO CEMIN  
Técnico em Contabilidade  
CRC - SC-005483/O-5

**RESULTADO DO EXERCÍCIO**  
**DEMONSTRAÇÃO EM 31 DE DEZEMBRO DE 2006 E 2005 - EM R\$**

	31/12/2006	31/12/2005
<b>RECEITA OPERACIONAL BRUTA</b>	<b>246.284,11</b>	<b>215.511,97</b>
(-) DEDUÇÕES DA RECEITA BRUTA	-19.305,42	-19.072,82
<b>= RECEITA OPERACIONAL LÍQUIDA</b>	<b>226.978,69</b>	<b>196.439,15</b>
(-) CUSTO DOS SERVIÇOS VENDIDOS	-132.504,07	-120.015,48
<b>= LUCRO BRUTO</b>	<b>94.474,62</b>	<b>76.423,67</b>
(-) <b>DESPESAS OPERACIONAIS</b>	<b>-37.011,57</b>	<b>19.859,02</b>
Despesas Gerais e Administrativas	-36.526,16	-17.761,31
Despesas Financeiras	-485,41	-2.408,65
Receitas Financeiras	0,00	84,00
Outras Receitas Operacionais	0,00	39.944,98
<b>= RESULTADO OPERACIONAL</b>	<b>57.463,05</b>	<b>96.282,69</b>
Custo Bens do Imobilizado	0,00	-22.754,02
<b>= LUCRO LÍQUIDO DO EXERCÍCIO</b>	<b>57.463,05</b>	<b>73.528,67</b>

BENEDITO NOVO/SC, 31 DE DEZEMBRO DE 2006.

ROSELIS GONZAGA LONGO  
 Sócia-Administradora  
 CPF. 351.775.609-10

VINICIO PEDRO CEMIN  
 Técnico em Contabilidade  
 CRC - SC-005483/O-5

### 5.9.2 Índices financeiros

De acordo com Dornelas (2005), os índices financeiros indicam como está a saúde financeira da empresa, e a capacidade de honrar com seus compromissos no prazo. Existem quatro grupos básicos de indicadores: liquidez, atividade, endividamento e lucratividade.

A análise de liquidez ou da capacidade de solvência de uma empresa é realizada através dos cálculos e interpretação dos índices de liquidez.

#### 5.9.2.1 Índice de liquidez

Os índices de liquidez normalmente empregados são: Liquidez Geral, Liquidez Corrente, Liquidez Seca e Liquidez Imediata. Todos eles relacionam bens e direitos com obrigações da firma, por intermédio de uma simples operação de divisão. Embora não seja a melhor definição, costuma-se dizer que os índices de liquidez medem o quanto a empresa tem para cada unidade monetária que ela deve. Passaremos às particularidades de cada um dos quatro índices citados.

O Índice de Liquidez Geral (ILG) é calculado a partir da divisão da soma dos ativos circulante (AC) e realizável a longo prazo (RLP) pela soma dos passivos circulante (PC) e exigível a longo prazo (ELP). Sua função é indicar a liquidez da empresa no curto e longo prazo, por isso o nome Liquidez Geral. Uma observação importante é que alguns valores registrados no RLP podem ser dificilmente realizáveis na prática, como, por exemplo, determinados depósitos judiciais, os quais deverão ser excluídos do cálculo do ILG.

$$ILG = \frac{AC + RLP}{PC + ELP}$$

$$ILG\ 2005 = 0,440$$

$$ILG\ 2006 = 0,967$$

Apesar da empresa ainda não apresentar um índice igual a 1 que representa a capacidade plena de cumprir com seu passivo circulante, percebe-se a evolução entre os anos

de 2005 e 2006. Uma alternativa para aumentar o índice de liquidez geral é aguardar lucros futuros, renegociação das dívidas ou venda de algum ativo.

A simples divisão entre ativo circulante (AC) e passivo circulante (PC) produz o Índice de Liquidez Corrente (ILC), que reflete a capacidade de pagamento da empresa no curto prazo. O crescimento exagerado das contas a receber, principalmente quando ocasionado por aumento de inadimplência, ou ainda a avolumação dos estoques, devido a falhas em linhas de produção ou obsolescência, devem ser expurgados do cálculo desse índice.

$$ILC = \frac{AC}{PC}$$

$$ILC\ 2005 = 0,403$$

$$ILC\ 2006 = 0,936$$

O Índice de Liquidez Seca (ILS) tem como objetivo apresentar a capacidade de pagamento da empresa no curto prazo sem levar em conta os estoques, que são considerados como elementos menos líquidos do ativo circulante. Após retirarmos os estoques do cálculo, a liquidez da empresa passa a não depender de elementos não-monetários, suprimindo a necessidade do esforço de venda para quitação das obrigações de curto prazo.

$$ILS = \frac{AC - \text{estoques}}{PC}$$

$$ILS\ 2005 = 0,403$$

$$ILS\ 2006 = 0,936$$

Continuando o raciocínio do Índice de Liquidez Seca, o Índice de Liquidez Imediata (ILM) elimina também a necessidade do esforço de cobrança para honrar as obrigações. Com o desenvolvimento do mercado de crédito, esse índice passou a ter pouca relevância na maior parte das empresas. Nos dias atuais, não é aconselhável manter disponibilidades muito elevadas, deixando de investir na própria atividade.



$$ILM = \frac{\text{disponível}}{PC}$$

$$ILM\ 2005 = 0,303$$

$$ILM\ 2006 = 0,777$$

Os índices de liquidez são, a grosso modo, interpretados da forma quanto maior, melhor. O ponto chave para todos eles ocorre quando o resultado da divisão é igual a 1 (um), indicando que a empresa possui uma unidade monetária para cada outra devida. Esse ponto não pode ser considerado como o *break even point*, ou ponto de equilíbrio. Para defini-lo, devemos primeiramente observar outros fatores como os ciclos financeiro e operacional da empresa.

#### 5.9.2.2 Índice de atividade

Relaciona-se com a capacidade de atividade de uma empresa. São dados úteis para saber o quão rápido as contas são convertidas em vendas.

O giro do ativo total (GAT) é uma medida produtividade e eficiência. Mede a relação vendas com o ativo total. Quanto maior o giro do ativo total mais eficiente é a empresa e maior sua produtividade.

$$GAT = \frac{VENDAS}{ATIVO\ TOTAL}$$

$$GAT\ 2005 = 3,980$$

$$GAT\ 2006 = 4,177$$

#### 5.9.2.3 Índice de endividamento

Este índice revela o grau de endividamento da empresa. Sua análise indica se a empresa vem financiando o seu Ativo com Recursos Próprios ou de Terceiros e em que proporção.

A participação de capitais de terceiros (PCT) é um índice que indica o percentual de Capital de Terceiros em relação ao Patrimônio Líquido, retratando a dependência da empresa em relação aos recursos externos. Calcula-se através da soma do passivo circulante (PC) e do exigível a longo prazo (ELP), multiplicados por cem. O resultado é dividido pelo patrimônio líquido (PL).

$$PCT = \frac{PC + ELP \times 100}{PL}$$

$$PCT\ 2005 = 49,17\%$$

$$PCT\ 2006 = 52,12\%$$

#### 5.9.2.4 Índices de lucratividade

A taxa de retorno sobre o patrimônio líquido (ROE) é obtida através da divisão do lucro líquido operacional (LL) pelo patrimônio líquido (PL)

$$ROE = \frac{LL}{PL} \times 100$$

$$ROE\ 2005 = 58,67\%$$

$$ROE\ 2006 = 61,30\%$$

Este índice é indicado para se calcular no momento da entrada ou saída de novos sócios para saber o tempo que o capital ficou à disposição da empresa e participou para a geração do lucro líquido operacional do período em análise.

O lucro bruto (TLB) informa a margem bruta operacional (LBO) em relação às vendas líquidas da empresa (ROL).

$$TLB = \frac{LBO}{ROL}$$

$$MB\ 2005 = 38,90\%$$

$$MB\ 2006 = 41,62\%$$

Margem líquida expressa a relação entre o lucro líquido da empresa e a sua receita líquida de vendas. A margem líquida determina a porcentagem de cada R\$ 1 de venda que restou após a dedução de todas as despesas, inclusive o imposto de renda, e é calculada como sendo o quociente entre o lucro líquido e a receita líquida de vendas da empresa.

$$ML = \frac{LL}{RV} \times 100$$

$$ML\ 2005 = 34,12\%$$

$$ML\ 2006 = 23,33\%$$

## 6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Neste trabalho foi apresentado um plano de negócio cujo objetivo era identificar a atual situação estratégica da Samatex Ltda, segundo o modelo de Porter; caracterizar os aspectos concernentes à análise de SWOT da Samatex Ltda; e calcular os indicadores financeiros para conhecer a atual saúde financeira da empresa.

Constatou-se que o atual sistema produtivo da Samatex Ltda está posicionado estrategicamente na liderança de custo, visto que todas as suas atitudes são direcionadas ao aumento de sua produtividade e conseqüentemente, para a diminuição dos custos. Exemplo disto é o local em que está situada; escolhido devido ao baixo custo de mão-de-obra, a da não necessidade de meios de transporte para o deslocamento de seu pessoal e também a ausência dos sistemas de distribuição. Possui um rígido controle na supervisão da mão-de-obra, nos custos e nas despesas gerais e não apresenta gastos com pesquisa e desenvolvimento, assistência, força de vendas e publicidade.

Através da análise de SWOT pode-se fazer algumas constatações e posteriormente algumas sugestões. Como força, destaca-se a agilidade em atender novas demandas, criando desta forma maior flexibilidade aos clientes. Destaca-se também que o ato de estar próximo a grandes pólos industriais faz com que a empresa gere economia com pesquisa e desenvolvimento e muitas vezes com o treinamento do pessoal empregado.

Como fraqueza da organização, considera-se que a falta de um planejamento estratégico definido e formalizado faz com que a empresa navegue sem uma direção definida podendo ser arrastada pelas marés. Um auxílio a implementação de uma estratégia eficiente é a implementação de ferramentas de controle gerencial, que ordena as informações e facilita a tomada de decisão do administrador.

Como uma oportunidade, constata-se que existem possibilidades de investir na própria cadeia produtiva e expandir a atuação da empresa no setor em que atua, por exemplo, passando de faccionista a confeccionista, atuando como prestador de serviço e com produção própria, diversificando e fugindo da ameaça de ter uma única empresa como cliente e buscando alternativas para a dinamicidade do mercado.

Através da análise dos indicadores financeiros da Samatex verificou-se que a empresa possui um índice de liquidez geral abaixo de um, constatando-se que o ativo circulante somado ao realizável a longo prazo são inferiores aos passivo circulante somado ao exigível a longo prazo, caracterizando que a empresa apresenta um capital inferior a R\$1,00, para cada

R\$ 1,00 de compromissos a pagar, porém constata-se uma evolução positiva neste índice de 0,444 para 0,967 do período analisado de 2005 a 2006. O mesmo ocorre aos índices de liquidez corrente e seca.

Analísou-se também o índice de atividade e verificou-se que a empresa vem aumentando a sua eficiência produtiva, aumentando assim o giro do ativo total que terá consequência direta na capacidade da empresa em pagar as suas contas.

Constatou-se também que o índice de endividamento teve um leve aumento de 2005 para o ano de 2006 devido à depreciação e investimentos que foram imobilizados. Já com relação à margem líquida a única consideração possível é que diminuiu entre 2005 e 2006, devido a um aumento no custo do produto vendido, o qual não se estudou neste trabalho, porém que deverá ser analisado numa próxima etapa.

## **6.1 Recomendações**

Com base nos resultados desse estudo e em conversa com a atual administradora da empresa, recomenda-se a definição de uma estratégia de negócio e uma análise mais profunda das ações adotadas por ela no momento de tomada de decisão. Como sugestão indica-se a utilização de ferramentas gerenciais para facilitar a administração como, por exemplo, a implementação de um sistema de informática que possibilite o faturamento eletrônico, a criação de dados estatísticos e a manutenção de um histórico das suas atividades.

O constante acompanhamento do ambiente externo, como por exemplo, o acompanhamento da confecção produzida em países mais competitivos, somado ao acompanhamento das decisões tomadas pelas empresas do setor aqui no Brasil poderão auxiliar a empresa no momento da tomada da decisão final quanto a investimentos, aumento ou diversificação de produção.

Como última recomendação, indica-se diluir as responsabilidades a todas as pessoas envolvidas na produção, controlando através de indicadores, facilitando a rotina da administradora, e permitindo estudar o crescimento da empresa através de oportunidades inovadoras.

## REFERÊNCIAS

- ABIT. Associação Brasileira da Indústria Têxtil. **Confecções brasileiras: Como são vistas no exterior?**. Disponível em: <http://www.abit.org.br/content/noticia>. Acesso em: 26 mai 2007.
- ALEXIM, F. M. B. **As transformações do complexo têxtil brasileiro na década de 1990**. Monografia (bacharelado em economia) - IE/UFRJ, 2003.
- BATEMAN, T. S.; SNELL, S. A. **Administração: construindo vantagem competitiva**. São Paulo: Atlas, 1998.
- BETHLEM, A. de S. **Estratégia Empresarial: Conceitos, processos e administração estratégica**. São Paulo, Atlas, 1998.
- BRASIL. **Lei nº 9841**, de 05 de outubro de 1999. Institui o estatuto da microempresa e da empresa de pequeno porte, dispondo sobre o tratamento jurídico diferenciado, simplificado e favorecido previsto nos artigos 170 e 179 da constituição federal. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/CCIVIL/leis/L9841.htm>. Acesso em: 26 mai 2007.
- BRUYNE, P. et al. **Dinâmica da pesquisa em ciências sociais**. Rio de Janeiro: Francisco Alves, 1977.
- DORNELAS, J. C. A. **Transformando idéias em negócios**. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.
- \_\_\_\_\_. **Plano de negócios: o segredo do sucesso do empreendedor. Mito ou Realidade? Entendendo a finalidade e a eficácia do plano de negócios**. 1. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 1995.
- DRUCKER, P. F. **Introdução à administração**. São Paulo: Pioneira, 1984.
- \_\_\_\_\_. **Inovação e espírito empreendedor**. São Paulo: Pioneira, 1986.
- GODOY, C. G. **Uma metodologia para a melhoria de processos**. Dissertação (Mestrado) – UFSC, CT., 1995.
- GORINI, A. P. F. **Panorama do Setor Têxtil no Brasil e no Mundo: Reestruturação e Perspectivas**. BNDES Setorial n.º 12. Rio de Janeiro: BNDES, 2000.
- HALL, R. **Organizações: estrutura e processos**. 3.ed. Rio de Janeiro: Prentice Hall do Brasil, 1984.
- HISRICH, R. D.; PETERS, M. P. **Empreendedorismo**. 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2004.
- IEL, CNA e SEBRAE. **Análise da Eficiência e da Competitividade da Cadeia Têxtil Brasileira**. Brasília: IEL, 2000.
- KWASNICKA, E. L. **Introdução à administração**. 5. ed. São Paulo: Altas, 1995.

MATTAR, F. N. **Pesquisa de Marketing**: metodologia, planejamento. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2005.

MINTZBERG, H. **Criando organizações eficazes**: estruturas em cinco configurações. São Paulo: Atlas. 2.ed, 2003.

PORTER, M. E. **Estratégia competitiva**: técnicas para análise de indústrias e da concorrência. Rio de Janeiro: Campus, 1986.

SEBRAE, Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. **Fatores condicionantes e taxa de mortalidade de empresas no Brasil**. Disponível em: [http://www.sebrae.com.br/br/mortalidade\\_empresas](http://www.sebrae.com.br/br/mortalidade_empresas). Acesso em: 26 mai 2007.

\_\_\_\_\_. **O Desempenho das MPÊs no Setor Têxtil-Confeção**. Relatório de Pesquisa. Instituto de Pesquisas Tecnológicas, 2001.

SENAI, Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial – Departamento Nacional. Estudo Têxtil. Brasília: SENAI/DN, 2004.

STONER, J. A. F.; FREEMAN, R. E. **Administração**. 5 ed. Rio de Janeiro: Prentice-Hall do Brasil, 1985.

VERGARA, S. M. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. São Paulo: Atlas, 1997.



## ANEXO A – Lei nº 9.841/99

**LEI Nº 9.841, DE 5 DE OUTUBRO DE 1999.**

Institui o Estatuto da Microempresa e da Empresa de Pequeno Porte, dispondo sobre o tratamento jurídico diferenciado, simplificado e favorecido previsto nos arts. 170 e 179 da Constituição Federal.

### **ESTATUTO DAS MPES**

#### **O PRESIDENTE DA REPÚBLICA**

Faço saber que o Congresso Nacional decreta e eu sanciono a seguinte Lei:

#### **CAPÍTULO I**

##### **DO TRATAMENTO JURÍDICO DIFERENCIADO**

Art. 1º Nos termos dos arts. 170 e 179 da Constituição Federal, é assegurado às microempresas e às empresas de pequeno porte tratamento jurídico diferenciado e simplificado nos campos administrativo, tributário, previdenciário, trabalhista, creditício e de desenvolvimento empresarial, em conformidade com o que dispõe esta Lei e a Lei nº 9.317, de 5 de dezembro de 1996, e alterações posteriores.

Parágrafo único. O tratamento jurídico simplificado e favorecido, estabelecido nesta Lei, visa facilitar a constituição e o funcionamento da microempresa e da empresa de pequeno porte, de modo a assegurar o fortalecimento de sua participação no processo de desenvolvimento econômico e social.

#### **CAPÍTULO II**

##### **DA DEFINIÇÃO DE MICROEMPRESA E DE EMPRESA DE PEQUENO PORTE**

Art. 2º Para os efeitos desta Lei, ressalvado o disposto no art. 3º, considera-se:

I - microempresa, a pessoa jurídica e a firma mercantil individual que tiver receita bruta anual igual ou inferior a R\$ 244.000,00 (duzentos e quarenta e quatro mil reais);

II - empresa de pequeno porte, a pessoa jurídica e a firma mercantil individual que, não enquadrada como microempresa, tiver receita bruta anual superior a R\$ 244.000,00 (duzentos e quarenta e quatro mil reais) e igual ou inferior a R\$ 1.200.000,00 (um milhão e duzentos mil reais).

§ 1º No primeiro ano de atividade, os limites da receita bruta de que tratam os incisos I e II serão proporcionais ao número de meses em que a pessoa jurídica ou firma mercantil individual tiver exercido atividade, desconsideradas as frações de mês.

§ 2º O enquadramento de firma mercantil individual ou de pessoa jurídica em microempresa ou empresa de pequeno porte, bem como o seu desenquadramento, não implicarão alteração, denúncia ou qualquer restrição em relação a contratos por elas anteriormente firmados.

§ 3º O Poder Executivo atualizará os valores constantes dos incisos I e II com base na variação acumulada pelo IGP-DI, ou por índice oficial que venha a substituí-lo.

Art. 3º Não se inclui no regime desta Lei a pessoa jurídica em que haja participação:

I - de pessoa física domiciliada no exterior ou de outra pessoa jurídica;

II - de pessoa física que seja titular de firma mercantil individual ou sócia de outra empresa que receba tratamento jurídico diferenciado na forma desta Lei, salvo se a participação não for superior a dez por cento do capital social de outra empresa desde que a receita bruta global anual ultrapasse os limites de que tratam os incisos I e II do art. 2º.

Parágrafo único. O disposto no inciso II deste artigo não se aplica à participação de microempresas ou de empresas de pequeno porte em centrais de compras, bolsas de subcontratação, consórcios de exportação e outras formas de associação assemelhadas, inclusive as de que trata o art. 18 desta Lei.

#### **CAPÍTULO III**

##### **DO ENQUADRAMENTO**

Art. 4º A pessoa jurídica ou firma mercantil individual que, antes da promulgação desta Lei, preencha os seus requisitos de enquadramento como microempresa ou empresa de pequeno porte, excetuadas as já enquadradas no regime jurídico anterior, comunicará esta situação, conforme o caso, à Junta

Comercial ou ao Registro Civil das Pessoas Jurídicas, para fim de registro, mediante simples comunicação, da qual constarão:

I - a situação de microempresa ou de empresa de pequeno porte;

II - o nome e demais dados de identificação da empresa;

III - a indicação do registro de firma mercantil individual ou do arquivamento dos atos constitutivos da sociedade;

IV - a declaração do titular ou de todos os sócios de que o valor da receita bruta anual da empresa não excedeu, no ano anterior, o limite fixado no inciso I ou II do art. 2º, conforme o caso, e de que a empresa não se enquadra em qualquer das hipóteses de exclusão relacionadas no art. 3º.

Art. 5º Tratando-se de empresa em constituição, deverá o titular ou sócios, conforme o caso, declarar a situação de microempresa ou de empresa de pequeno porte, que a receita bruta anual não excederá, no ano da constituição, o limite fixado no inciso I ou II do art. 2º, conforme o caso, e que a empresa não se enquadra em qualquer das hipóteses de exclusão relacionadas no art. 3º desta Lei.

Art. 6º O arquivamento, nos órgãos de registro, dos atos constitutivos de firmas mercantis individuais e de sociedades que se enquadrarem como microempresa ou empresa de pequeno porte, bem como o arquivamento de suas alterações, é dispensado das seguintes exigências:

I - certidão de inexistência de condenação criminal, exigida pelo inciso II do art. 37 da Lei nº 8.934, de 18 de novembro de 1994, que será substituída por declaração do titular ou administrador, firmada sob as penas da lei, de não estar impedido de exercer atividade mercantil ou a administração de sociedade mercantil, em virtude de condenação criminal;

II - prova de quitação, regularidade ou inexistência de débito referente a tributo ou contribuição de qualquer natureza, salvo no caso de extinção de firma mercantil individual ou de sociedade.

Parágrafo único. Não se aplica às microempresas e às empresas de pequeno porte o disposto no § 2º do art. 1º da Lei nº 8.906, de 4 de julho de 1994.

Art. 7º Feita a comunicação, e independentemente de alteração do ato constitutivo, a microempresa adotarà, em seguida ao seu nome, a expressão "microempresa" ou, abreviadamente, "ME", e a empresa de pequeno porte, a expressão "empresa de pequeno porte" ou "EPP".

Parágrafo único. É privativo de microempresa e de empresa de pequeno porte o uso das expressões de que trata este artigo.

#### CAPÍTULO IV

##### DO DESENQUADRAMENTO E REENQUADRAMENTO

Art. 8º O desenquadramento da microempresa e da empresa de pequeno porte dar-se-á quando excedidos ou não alcançados os respectivos limites de receita bruta anual fixados no art. 2º.

§ 1º Desenquadrada a microempresa, passa automaticamente à condição de empresa de pequeno porte, e esta passa à condição de empresa excluída do regime desta Lei ou retorna à condição de microempresa.

§ 2º A perda da condição de microempresa ou de empresa de pequeno porte, em decorrência do excesso de receita bruta, somente ocorrerá se o fato se verificar durante dois anos consecutivos ou três anos alternados, em um período de cinco anos.

Art. 9º A empresa de pequeno porte reenquadrada como empresa, a microempresa reenquadrada na condição de empresa de pequeno porte e a empresa de pequeno porte reenquadrada como microempresa comunicarão este fato ao órgão de registro, no prazo de trinta dias, a contar da data da ocorrência.

Parágrafo único. Os requerimentos e comunicações previstos neste Capítulo e no Capítulo III poderão ser feitos por via postal, com aviso de recebimento.

#### CAPÍTULO V

##### DO REGIME PREVIDENCIÁRIO E TRABALHISTA

Art. 10. O Poder Executivo estabelecerá procedimentos simplificados, além dos previstos neste Capítulo, para o cumprimento da legislação previdenciária e trabalhista por parte das microempresas e das empresas de pequeno porte, bem como para eliminar exigências burocráticas e obrigações acessórias que sejam incompatíveis com o tratamento simplificado e favorecido previsto nesta Lei.

Art. 11. A microempresa e a empresa de pequeno porte são dispensadas do cumprimento das obrigações acessórias a que se referem os arts. 74; 135, § 2º; 360; 429 e 628, § 1º, da Consolidação das Leis do Trabalho - CLT.

Parágrafo único. O disposto no *caput* deste artigo não dispensa a microempresa e a empresa de pequeno porte dos seguintes procedimentos:

I - anotações na Carteira de Trabalho e Previdência Social - CTPS;

II - apresentação da Relação Anual de Informações Sociais - Rais e do Cadastro Geral de Empregados e Desempregados - Caged;

III - arquivamento dos documentos comprobatórios de cumprimento das obrigações trabalhistas e previdenciárias, enquanto não prescreverem essas obrigações;

IV - apresentação da Guia de Recolhimento do Fundo de Garantia do Tempo de Serviço e Informações à Previdência Social - Gfip.

Art. 12. Sem prejuízo de sua ação específica, as fiscalizações trabalhista e previdenciária prestarão, prioritariamente, orientação à microempresa e à empresa de pequeno porte.

Parágrafo único. No que se refere à fiscalização trabalhista, será observado o critério da dupla visita para lavratura de autos de infração, salvo quando for constatada infração por falta de registro de empregado, ou anotação da Carteira de Trabalho e Previdência Social - CTPS, ou ainda na ocorrência de reincidência, fraude, resistência ou embaraço à fiscalização.

Art. 13. Na homologação de rescisão de contrato de trabalho, o extrato de conta vinculada ao trabalhador relativa ao Fundo de Garantia do Tempo de Serviço - FGTS poderá ser substituído pela Guia de Recolhimento do Fundo de Garantia do Tempo de Serviço e Informações à Previdência Social - Gfip pré-impressa no mês anterior, desde que sua quitação venha a ocorrer em data anterior ao dia dez do mês subsequente a sua emissão.

## CAPÍTULO VI

### DO APOIO CREDITÍCIO

Art. 14. O Poder Executivo estabelecerá mecanismos fiscais e financeiros de estímulo às instituições financeiras privadas no sentido de que mantenham linhas de crédito específicas para as microempresas e para as empresas de pequeno porte.

Art. 15. As instituições financeiras oficiais que operam com crédito para o setor privado manterão linhas de crédito específicas para as microempresas e para as empresas de pequeno porte, devendo o montante disponível e suas condições de acesso ser expressas, nos respectivos documentos de planejamento, e amplamente divulgados.

Parágrafo único. As instituições de que trata este artigo farão publicar, semestralmente, relatório detalhado dos recursos planejados e aqueles efetivamente utilizados na linha de crédito mencionada neste artigo, analisando as justificativas do desempenho alcançado.

Art. 16. As instituições de que trata o art. 15, nas suas operações com as microempresas e com as empresas de pequeno porte, atuarão, em articulação com as entidades de apoio e representação daquelas empresas, no sentido de propiciar mecanismos de treinamento, desenvolvimento gerencial e capacitação tecnológica articulados com as operações de financiamento.

Art. 17. Para fins de apoio creditício à exportação, serão utilizados os parâmetros de enquadramento de empresas, segundo o porte, aprovados pelo Mercado Comum do Sul - Mercosul para as microempresas e para as empresas de pequeno porte.

Art. 18. (VETADO)

## CAPÍTULO VII

### DO DESENVOLVIMENTO EMPRESARIAL

Art. 19. O Poder Executivo estabelecerá mecanismos de incentivos fiscais e financeiros, de forma simplificada e descentralizada, às microempresas e às empresas de pequeno porte, levando em consideração a sua capacidade de geração e manutenção de ocupação e emprego, potencial de competitividade e de capacitação tecnológica, que lhes garantirão o crescimento e o desenvolvimento.

Art. 20. Dos recursos federais aplicados em pesquisa, desenvolvimento e capacitação tecnológica na área empresarial, no mínimo vinte por cento serão destinados, prioritariamente, para o segmento da microempresa e da empresa de pequeno porte.

Parágrafo único. As organizações federais atuantes em pesquisa, desenvolvimento e capacitação tecnológica deverão destacar suas aplicações voltadas ao apoio às microempresas e às empresas de pequeno porte.

Art. 21. As microempresas e as empresas de pequeno porte terão tratamento diferenciado e favorecido no que diz respeito ao acesso a serviços de metrologia e certificação de conformidade prestados por entidades tecnológicas públicas.

Parágrafo único. As entidades de apoio e de representação das microempresas e das empresas de pequeno porte criarão condições que facilitem o acesso aos serviços de que trata o art. 20.

Art. 22. O Poder Executivo diligenciará para que se garantam às entidades de apoio e de representação das microempresas e das empresas de pequeno porte condições para capacitarem essas empresas para que atuem de forma competitiva no mercado interno e externo, inclusive mediante o associativismo de interesse econômico.

Art. 23. As microempresas e as empresas de pequeno porte terão tratamento diferenciado e favorecido quando atuarem no mercado internacional, seja importando ou exportando produtos e serviços, para o que o Poder Executivo estabelecerá mecanismos de facilitação, desburocratização e capacitação.

Parágrafo único. Os órgãos e entidades da Administração Federal Direta e Indireta, intervenientes nas atividades de controle da exportação e da importação, deverão adotar procedimentos que facilitem as operações que envolvam as microempresas e as empresas de pequeno porte, otimizando prazos e reduzindo custos.

Art. 24. A política de compras governamentais dará prioridade à microempresa e à empresa de pequeno porte, individualmente ou de forma associada, com processo especial e simplificado nos termos da regulamentação desta Lei.

## CAPÍTULO VIII

### DA SOCIEDADE DE GARANTIA SOLIDÁRIA

Art. 25. É autorizada a constituição de Sociedade de Garantia Solidária, constituída sob a forma de sociedade anônima, para a concessão de garantia a seus sócios participantes, mediante a celebração de contratos.

Parágrafo único. A sociedade de garantia solidária será constituída de sócios participantes e sócios investidores:

I - os sócios participantes serão, exclusivamente, microempresas e empresas de pequeno porte com, no mínimo, dez participantes e participação máxima individual de dez por cento do capital social;

II - os sócios investidores serão pessoas físicas ou jurídicas, que efetuarão aporte de capital na sociedade, com o objetivo exclusivo de auferir rendimentos, não podendo sua participação, em conjunto, exceder a quarenta e nove por cento do capital social.

Art. 26. O estatuto social da sociedade de garantia solidária deve estabelecer:

I - finalidade social, condições e critérios para admissão de novos sócios participantes e para sua saída e exclusão;

II - privilégio sobre as ações detidas pelo sócio excluído por inadimplência;

III - proibição de que as ações dos sócios participantes sejam oferecidas como garantia de qualquer espécie; e

IV - estrutura, compreendendo a Assembléia-Geral, órgão máximo da sociedade, que elegerá o Conselho Fiscal e o Conselho de Administração, que, por sua vez, indicará a Diretoria Executiva.

Art. 27. A sociedade de garantia solidária é sujeita ainda às seguintes condições:

I - proibição de concessão a um mesmo sócio participante de garantia superior a dez por cento do capital social ou do total garantido pela sociedade, o que for maior;

II - proibição de concessão de crédito a seus sócios ou a terceiros; e

III - dos resultados líquidos, alocação de cinco por cento, para reserva legal, até o limite de vinte por cento do capital social; e de cinquenta por cento da parte correspondente aos sócios participantes para o fundo de risco, que será constituído também por aporte dos sócios investidores e de outras receitas aprovadas pela Assembléia-Geral da sociedade.

Art. 28. O contrato de garantia solidária tem por finalidade regular a concessão da garantia pela sociedade ao sócio participante, mediante o recebimento da taxa de remuneração pelo serviço prestado, devendo fixar as cláusulas necessárias ao cumprimento das obrigações do sócio beneficiário perante a sociedade.

Parágrafo único. Para a concessão da garantia, a sociedade de garantia solidária poderá exigir a contragarantia por parte do sócio participante beneficiário.

Art. 29. As microempresas e as empresas de pequeno porte podem oferecer as suas contas e valores a receber como lastro para a emissão de valores mobiliários a serem colocados junto aos investidores no mercado de capitais.

Art. 30. A sociedade de garantia solidária pode conceder garantia sobre o montante de recebíveis de seus sócios participantes, objeto de securitização, podendo também prestar o serviço de colocação de recebíveis junto a empresa de securitização especializada na emissão dos títulos e valores mobiliários transacionáveis no mercado de capitais.

Parágrafo único. O agente fiduciário de que trata o *caput* não tem direito de regresso contra as empresas titulares dos valores e contas a receber, objeto de securitização.

Art. 31. A função de registro, acompanhamento e fiscalização das sociedades de garantia solidária, sem prejuízo das autoridades governamentais competentes, poderá ser exercida pelas entidades vinculadas às microempresas e às empresas de pequeno porte, em especial o Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas - Sebrae, mediante convênio a ser firmado com o Executivo.

## CAPÍTULO IX

### DAS PENALIDADES

Art. 32. A pessoa jurídica e a firma mercantil individual que, sem observância dos requisitos desta Lei, pleitear seu enquadramento ou se mantiver enquadrada como microempresa ou empresa de pequeno porte estará sujeita às seguintes consequências e penalidades:



I - cancelamento de ofício de seu registro como microempresa ou como empresa de pequeno porte;

II - aplicação automática, em favor da instituição financeira, de multa de vinte por cento sobre o valor monetariamente corrigido dos empréstimos obtidos com base nesta Lei, independentemente do cancelamento do incentivo de que tenha sido beneficiada.

Art. 33. A falsidade de declaração prestada objetivando os benefícios desta Lei caracteriza o crime de que trata o art. 299 do Código Penal, sem prejuízo de enquadramento em outras figuras penais.

## CAPÍTULO X

### DISPOSIÇÕES FINAIS

Art. 34. Os órgãos fiscalizadores de registro de produtos procederão a análise para inscrição e licenciamento a que estiverem sujeitas as microempresas e as empresas de pequeno porte, no prazo máximo de trinta dias, a contar da data de entrega da documentação ao órgão.

Art. 35. As firmas mercantis individuais e as sociedades mercantis e civis enquadráveis como microempresa ou empresa de pequeno porte que, durante cinco anos, não tenham exercido atividade econômica de qualquer espécie, poderão requerer e obter a baixa no registro competente, independentemente de prova de quitação de tributos e contribuições para com a Fazenda Nacional, bem como para com o Instituto Nacional do Seguro Social - INSS e para com o Fundo de Garantia do Tempo de Serviço - FGTS.

Art. 36. A inscrição e alterações da microempresa e da empresa de pequeno porte em órgãos da Administração Federal ocorrerá independentemente da situação fiscal do titular, sócios, administradores ou de empresas de que estes participem.

Art. 37. As microempresas e as empresas de pequeno porte são isentas de pagamento de preços, taxas e emolumentos remuneratórios de registro das declarações referidas nos arts. 4º, 5º e 9º desta Lei.

Art. 38. Aplica-se às microempresas o disposto no § 1º do art. 8º da Lei nº 9.099, de 26 de setembro de 1995, passando essas empresas, assim como as pessoas físicas capazes, a serem admitidas a proporem ação perante o Juizado Especial, excluídos os cessionários de direito de pessoas jurídicas.

Art. 39. O protesto de título, quando o devedor for microempresário ou empresa de pequeno porte, é sujeito às seguintes normas:

I - os emolumentos devidos ao tabelião de protesto não excederão um por cento do valor do título, observado o limite máximo de R\$ 20,00 (vinte reais), incluídos neste limite as despesas de apresentação, protesto, intimação, certidão e quaisquer outras relativas à execução dos serviços;

II - para o pagamento do título em cartório, não poderá ser exigido cheque de emissão de estabelecimento bancário, mas, feito o pagamento por meio de cheque, de emissão de estabelecimento bancário ou não, a quitação dada pelo tabelionato de protesto será condicionada à efetiva liquidação do cheque;

III - o cancelamento do registro de protesto, fundado no pagamento do título, será feito independentemente de declaração de anuência do credor, salvo no caso de impossibilidade de apresentação do original protestado;

IV - para os fins do disposto no *caput* e nos incisos I, II e III, caberá ao devedor provar sua qualidade de microempresa ou de empresa de pequeno porte perante o tabelionato de protestos de títulos, mediante documento expedido pela Junta Comercial ou pelo Registro Civil das Pessoas Jurídicas, conforme o caso.

Art. 40. Os arts. 29 e 31 da Lei nº 9.492, de 10 de setembro de 1997, passam a vigorar com a seguinte redação:

"Art. 29. Os cartórios fornecerão às entidades representativas da indústria e do comércio ou àquelas vinculadas à proteção do crédito, quando solicitada, certidão diária, em forma de relação, dos protestos tirados e dos cancelamentos efetuados, com a nota de se cuidar de informação reservada, da qual não se poderá dar publicidade pela imprensa, nem mesmo parcialmente." (NR)

"§ 1º O fornecimento da certidão será suspenso caso se desatenda ao disposto no *caput* ou se forneçam informações de protestos cancelados." (NR)

"§ 2º Dos cadastros ou bancos de dados das entidades referidas no *caput* somente serão prestadas informações restritivas de crédito oriundas de títulos ou documentos de dívidas regularmente protestados cujos registros não foram cancelados." (NR)

"§ 3º Revogado."

"Art. 31. Poderão ser fornecidas certidões de protestos, não cancelados, a quaisquer interessados, desde que requeridas por escrito." (NR)

Art. 41. Ao Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior compete acompanhar e avaliar a implantação efetiva das normas desta Lei, visando seu cumprimento e aperfeiçoamento.

Parágrafo único. Para o cumprimento do disposto neste artigo, o Poder Executivo é autorizado a criar o Fórum Permanente da Microempresa e da Empresa de Pequeno Porte, com participação dos órgãos federais competentes e das entidades vinculadas ao setor.

Art. 42. O Poder Executivo regulamentará esta Lei no prazo de noventa dias, a contar da data de sua publicação.

Art. 43. Revogam-se as Leis nº 7.256, de 27 de novembro de 1984, e nº 8.864, de 28 de março de 1994.

Brasília, 5 de outubro de 1999; 178ª da Independência e 111ª da República.

**FERNANDO HENRIQUE CARDOSO**

*Pedro Malan*

*Francisco Dornelles*

*Alcides Lopes Tápias*